

Gestão de Equipa de Vendas no Retalho Especializado

Diogo Gaspar Monteiro Caldeira Pereira da Silva

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Nuno Soares



Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão

2015-07-01

"It's kind of fun to do the impossible."

Walt Disney

Aos meus pais e ao meu irmão

À minha namorada

Aos Verdadeiros

Resumo

A área do retalho especializado é cada vez mais competitiva com o crescente aparecimento de marcas concorrentes e novas lojas no mercado, pelo que, o atendimento surge como um fator de vantagem competitiva. Deste modo, é crucial ter uma equipa de vendedores focados na venda e em providenciar um atendimento de qualidade ao cliente.

O projeto desenvolvido nesta dissertação tem como objetivo aumentar as vendas de uma empresa na área do retalho especializado através do desenvolvimento de soluções focadas na gestão e organização das equipas de vendas. As soluções implementadas consistiram na criação de uma função que maximizasse o número de clientes atendidos aquando da sua entrada na loja e minimizasse o número de clientes que saíssem sem comprar; na criação de uma função que liderasse e organizasse a equipa de vendas e aprovisionamento e resolvesse todo o tipo de problemas estando atento a todos os detalhes em loja nos momentos de alto fluxo; e no desenvolvimento de uma ferramenta automatizada para a definição de objetivos adequados que motivassem os vendedores.

Através do aumento do tempo disponível para vendas e através de uma melhor organização em loja foi possível obter um aumento de 22% na venda assistida. A melhor qualidade de atendimento e a permanente perceção da situação de loja pela equipa de aprovisionamento possibilitaram a redução em 37% do número de clientes que saíam sem comprar devido a mau atendimento ou rutura de artigos. Através de alguém que promovesse uma melhor organização na equipa foi possível aumentar em 47% o tempo despendido pelos vendedores na tarefa de vendas. A nível da taxa de conversão dos vendedores houve um aumento de 42% devido a melhorias na qualidade de atendimento dos vendedores. No que diz respeito a ganhos financeiros, através de um aumento de 5,34% da venda média e de 9,76% do número de clientes a empresa estima benefícios significativos para toda a organização que comprovam o sucesso do projeto.

Esta dissertação mostra que a organização e a motivação são fatores críticos que contribuem para um desempenho superior das equipas de vendas no retalho especializado e consequentemente para a obtenção de melhores resultados nas lojas.

Specialized Retail Sales Team Management

Abstract

The specialized retail's industry is becoming more competitive with the continuous emergence of competing brands and new shops in the market, making the customer's support as an element of competitive advantage. Thus, it is crucial to have a team of salespeople focused on selling and providing a quality customer service.

The project developed in this dissertation aims to increase sales by developing solutions focused on the sales teams' management and organization in a company whose business is in specialized retail. The implemented solutions consisted in creating a team role that would maximize the number of attended clients by the time they entered the store and minimize the number of customers who would leave without buying; in creating a role that would lead and organize the sales force and supply team and solve all kinds of problems by paying attention to every detail in the store in high flow moments; and in the development of an automated tool for defining appropriate goals that would motivate the salesforce.

By increasing the time available for selling and having a better in-store organization it was possible to obtain an increase of 22% in the assisted sales results. The increase in customer service's quality and the permanent in-store perception by the supply team allowed a 37% reduction in the number of customers who would leave without buying because of poor service or articles' rupture. Through the existence of someone who would promote a better organization in the team it was possible to increase by 47% the time spent by salespeople in the sales task. The level of the conversion rate of sales increased by 42% due to improvements in the customer's support. Regarding the financial gains, considering an increase of 5.34% in the average sales and 9.76% in the number of customers the company estimates significant benefits to the entire organization, which proves the project's success.

This dissertation shows that organization and motivation are critical factors in order to reach a sales team superior performance in the specialized retail industry and consequently to obtain better in-store results.

Agradecimentos

À equipa do Kaizen Institute, em especial ao Filipe Fontes e à Luísa Tavares pelo conhecimento e confiança transmitidos.

A todos os professores que me acompanharam neste percurso na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, especialmente ao Professor Nuno Soares por sempre se mostrar disponível e pela orientação e apoio prestados na realização desta dissertação.

A todos os colaboradores da empresa “S-Tail” que contribuíram para o sucesso deste projeto.

Ao meu irmão, à minha Mãe e ao meu Pai pelo apoio incondicional e por me proporcionarem todas as condições para a minha educação.

À Rita pela paciência, preocupação, ajuda e interesse que sempre demonstrou.

Aos meus amigos por sempre me terem motivado e transmitido confiança nos momentos mais difíceis ao longo desta jornada académica.

Índice de Conteúdos

1	Introdução.....	1
1.1	Kaizen Institute Consulting Group.....	1
1.2	“S-Tail”	3
1.3	O Projeto de Gestão de Equipa de Vendas “S-Tail”.....	3
1.4	Método seguido no projeto	4
1.5	Estrutura da dissertação.....	5
2	Fundamentos Teóricos.....	6
2.1	Retalho.....	6
2.1.1	Retalho Especializado	7
2.2	Organização nas Equipas.....	7
2.2.1	Gestão Visual	7
2.2.2	Melhoria de Processos	9
2.2.3	Normalização de Processos.....	9
2.2.4	Resolução de Problemas.....	10
2.3	Motivação.....	12
2.3.1	Desenvolvimento de equipas	13
2.3.2	<i>Coaching</i>	13
2.3.3	Medição de Desempenho	15
3	Situação Inicial.....	18
3.1	Loja “S-Tail”	18
3.1.1	Tempo dedicado a venda.....	18
3.1.2	Atendimento.....	19
3.1.3	Cliente	20
3.2	Organização da Equipa de Vendas.....	21
3.3	Definição dos Objetivos dos Vendedores	22
3.3.1	Objetivo	22
3.3.2	Registo das Vendas	23
3.3.3	<i>Feedback</i>	23
3.4	Desafios	23
3.5	Síntese.....	24
4	Solução Proposta.....	25
4.1	Gestor de Força de Vendas.....	25
4.1.1	<i>Joker</i>	25
4.1.2	<i>Maestro</i>	28
4.2	Objetivos de Venda dos Vendedores	29
4.2.1	Definição do Objetivo.....	30
4.2.2	Registo das Vendas	32
4.2.3	<i>Feedback</i>	33
4.3	Desafios	36
4.4	Síntese.....	38
5	Resultados Obtidos.....	40
5.1	Venda Assistida	40
5.2	Motivos de Saída dos Clientes.....	41
5.3	Tempo de Venda dos Vendedores.....	42
5.4	Taxa de Conversão dos Vendedores	42
5.5	Venda Média	43
5.6	Síntese	43
6	Conclusão.....	45
	Referências.....	48
	ANEXO A: Folha de Colaboradores de um Mês	50

ANEXO B: Folha de Objetivos de um Mês.....	51
ANEXO C: Folha de Objetivos dos Colaboradores de um Dia	52
ANEXO D: Folha de Dados Históricos de Vendas por Hora.....	53
ANEXO E: Folha de Dados Históricos de Vendas por Dia por Mês.....	54
ANEXO F: Exemplo de OPL's	55

Siglas

CLEAR – *Challenging, Legal, Environmentally Sound, Agreed, Recorded*

G – Taxa de Conversão Global

Gr – Taxa de Conversão Real Global

IDM – *Innovation & Development Management*

IOS – *Improve Our Salesman*

OPL – *One Point Lesson*

OVH_x – Objetivo de Vendas na hora x

OVH_{xw} – Objetivo de Vendas do Vendedor w na hora x

PC – Percentagem de Crescimento

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

PURE – *Positively Stated, Understood, Relevant, Ethical*

PVA – Percentagem de Venda Assistida

PVH_{xyz} – Percentagem de Vendas da hora x no dia da semana y no mês z do ano anterior

PVP – Preço de Venda ao Público

PV_x – Total de Pesos das Funções dos Colaboradores a vender na hora x

PV_{xw} – Peso da Função do Colaborador w na hora x

SDCA – *Standardize, Do, Check, Act*

SMART – *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound*

TFM – *Total Flow Management*

TPM – *Total Productive Management*

TQM – *Total Quality Management*

TSM – *Total Service Management*

TVD – Total de Vendas do dia

TVDH – Total de Vendas no dia homólogo do ano anterior

V – Taxa de Conversão dos Vendedores

VH_{xyz} – Valor de Vendas da hora x no dia da semana y no mês z

Vr – Taxa de Conversão Real dos Vendedores

VSP – *Value Stream Planning*

Índice de Figuras

Figura 1 – Fundamentos Kaizen	1
Figura 2 – Kaizen Management System	2
Figura 3 – Kaizen Change Management	2
Figura 4 – Síntese do Projeto IOS	4
Figura 5 – Cronograma do projeto Gestão de Equipa de Vendas.....	5
Figura 6 – <i>Mindmap</i> do estado da arte	6
Figura 7 – Ferramenta 5S	8
Figura 8 - Evolução do ciclo PDCA	9
Figura 9 – Ciclo PDCA Japonês	9
Figura 10 - Complementaridade dos ciclos PDCA e SDCA.....	10
Figura 11 – Ferramenta 3C.....	11
Figura 12 – Diagrama de Ishikawa	11
Figura 13 – Hierarquia de necessidades de Maslow	12
Figura 14 – Modelo motivacional de Porter e Lawler	12
Figura 15 – As fases do desenvolvimento de uma equipa	13
Figura 16 – Matriz de tipologias de <i>feedback</i>	14
Figura 17 – Elementos essenciais na Definição de Objetivos.....	16
Figura 18 – Objetivos SMART	16
Figura 19 – Objetivos SMART, PURE E CLEAR.....	17
Figura 20 – Percentagem do tempo dedicado às tarefas	19
Figura 21 – Motivos da entrada dos clientes	20
Figura 22 – Motivos da não compra dos clientes	21
Figura 23 – Funções de Loja	22
Figura 24 – Características discutidas do Atendimento <i>IN</i>	26
Figura 25 – Características discutidas do Atendimento <i>OUT</i>	27
Figura 26 – Características discutidas da função Maestro	28
Figura 27 – <i>Inputs</i> , Processos e <i>Outputs</i> da Definição de Objetivos.....	30
Figura 28 – Folha de registo de vendas “S-Tail”.....	33
Figura 29 – Relatório Diário.....	34
Figura 30 – Relatório Semanal	35
Figura 31 – Relatório Mensal	35
Figura 32 – Modelo de Desmultiplicação das Soluções	36
Figura 33 – Evolução da Percentagem da Venda Assistida	40
Figura 34 – Evolução dos Motivos de Saída dos Clientes	41
Figura 35 – Percentagem do tempo dedicado às tarefas – Pós-projeto.....	42

Figura 36 – Evolução da Taxa de Conversão dos Vendedores	42
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Tempo dedicado à venda.....	18
Tabela 2 – Taxas de conversão levantadas.....	20
Tabela 3 – Resultado Venda Média	43

1 Introdução

O presente documento foi elaborado no âmbito do projeto de dissertação do 5º ano do Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e pretende focar-se num projeto resultante de uma parceria entre o Kaizen Institute Consulting Group e uma empresa na área do retalho especializado – “S-Tail”. O tema fulcral deste projeto consiste na gestão de equipas de vendas do retalho especializado.

Nesta secção será feito um enquadramento do projeto. Em primeiro lugar, é apresentado o Kaizen Institute Consulting Group – empresa prestadora do serviço – assim como as suas metodologias e filosofia. É, também, explicado detalhadamente o âmbito do projeto com a empresa cliente – “S-Tail”. Por último, é apresentada a metodologia de trabalho seguida e a estrutura e o conteúdo dos seguintes capítulos.

1.1 Kaizen Institute Consulting Group

Fundado em 1985 em Zug, Suíça, por Masaaki Imai, o Kaizen Institute Consulting Group é uma empresa prestadora de serviços na área de consultoria operacional nos mais distintos setores: logística, saúde, automóvel, serviços, indústria, produção, entre outros. Conta com mais de 30 escritórios espalhados por todo o mundo e está presente em Portugal desde 1999, tendo atualmente mais de 80 colaboradores com escritórios em Vila Nova de Gaia e em Lisboa.

A origem do nome Kaizen provém da junção de duas palavras japonesas, *Kai* e *Zen*, que em português significam mudar e melhor, respetivamente. O nome está integralmente ligado com a filosofia da empresa na medida em que se baseia no conceito de melhoria contínua, ou seja, através da promoção de uma cultura de melhoria ajuda as organizações a alcançar, de modo sustentado, níveis de excelência operacional. O Kaizen Institute tem como fundamentos a implementação de melhorias no *Gemba* (terreno, em português), a criação de valor para o cliente, a gestão visual, o envolvimento dos colaboradores e a eliminação do *Muda* (desperdício, em português) (ver Figura 1).



Figura 1 – Fundamentos Kaizen

Fonte: Kaizen Institute (2015b)

Tendo estes fundamentos como base, o Kaizen Institute desenvolveu um modelo que estrutura a sua filosofia e apresenta o seu *modus operandi*¹ – Kaizen Management System (KMS) – o qual é sumariado na Figura 2. Neste modelo estão presentes as ferramentas utilizadas para alcançar os objetivos planeados para a organização, sendo que cada uma é aplicada num determinado contexto:

- TFM – *Total Flow Management*: Foco nos fluxos dos processos;
- TPM – *Total Productive Maintenance*: Foco na manutenção e otimização de equipamentos;
- TQM – *Total Quality Management*: Foco no controlo e melhoria da qualidade de produtos, serviços e processos;
- TSM – *Total Service Management*: Foco na melhoria e otimização dos processos nos serviços;
- IDM – *Innovation & Development Management*: Foco na melhoria dos processos de desenvolvimento e inovação.

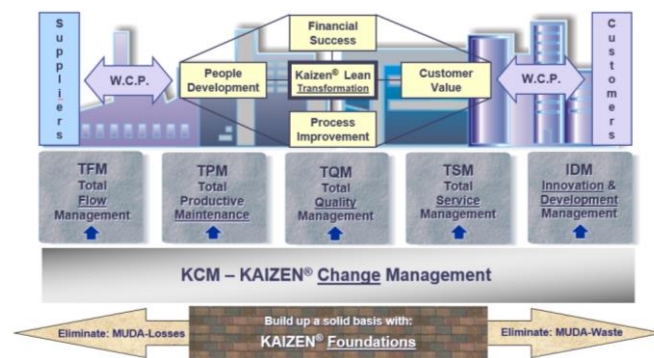


Figura 2 – Kaizen Management System

Fonte: Kaizen Institute (2015b)

Para além dos fundamentos, metodologias e objetivos, o modelo KMS contempla ainda o KCM – Kaizen Change Management (ver Figura 3). Este modelo define o modo de atuação Kaizen: Kaizen Diário, Kaizen Projeto, Kaizen Liderança e Kaizen Suporte.

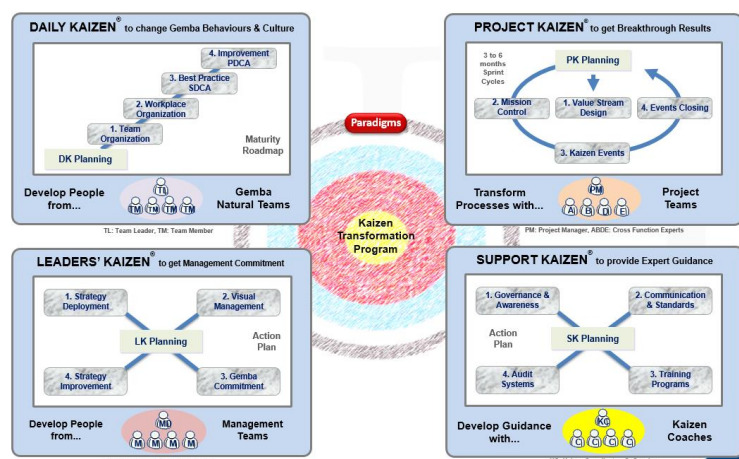


Figura 3 – Kaizen Change Management

Fonte: Kaizen Institute (2015a)

¹ Expressão em latim que significa “modo de operar” e que designa o modo de execução de uma atividade tendo em conta determinadas regras e procedimentos.

O Kaizen Projeto consiste na obtenção de resultados excecionais e na otimização e desenvolvimento dos processos das organizações através de alterações provenientes de equipas com elementos de diversos departamentos e com diferentes funções.

O Kaizen Diário surgiu com a necessidade de implementar uma cultura de melhoria contínua transversal a toda a organização e, como tal, consiste na divisão das pessoas que trabalham no *gemba* em equipas naturais.

O Kaizen Suporte é realizado com uma equipa de formação e consiste no desenvolvimento de materiais e normas utilizados para formar as pessoas da organização.

Por último, o Kaizen Liderança é trabalhado juntamente com as equipas de gestão e consiste no alinhamento da estratégia da organização com o trabalho realizado diariamente pelas equipas operacionais.

1.2 “S-Tail”

Por motivos de confidencialidade, ao longo de toda a dissertação não é legalmente possível apresentar qualquer informação relativa à empresa cliente, sobre a qual o projeto se debruça, assim como não serão ilustrados os dados relativos à mesma. Neste âmbito, de forma à compreensão do negócio em questão por parte dos leitores da dissertação, será elaborada uma pequena definição relativa à atividade da empresa cliente.

Assim sendo, a empresa em questão será tratada pelo nome fictício “S-Tail” uma vez que está presente na área do retalho especializado (*specialized retail*). De modo a compreender a sua dimensão, a “S-Tail” é uma empresa portuguesa contando com cerca de 80 lojas em Portugal e 30 em Espanha.

1.3 O Projeto de Gestão de Equipa de Vendas “S-Tail”

A “S-Tail” possui vários projetos de melhoria contínua. O projeto em análise nesta dissertação é denominado de IOS – *Improve Our Salesman* – visto que é um projeto de melhoria contínua na gestão da equipa de vendas no retalho especializado.

Este projeto está inserido no âmbito do Kaizen Projeto com a utilização das ferramentas TSM, uma vez que nasceu da necessidade primária de aumentar as vendas e a satisfação dos clientes “S-Tail”. Como tal, numa primeira fase de planeamento, foi realizado um VSP² – *Value Stream Planning* – com as principais oportunidades de melhoria identificadas (ver Figura 4). Essas oportunidades foram divididas em duas áreas – aumento da disponibilidade da equipa de vendas e dos produtos (gama e tamanho); melhoria da abordagem e assistência ao cliente e ajuste da equipa ao fluxo de entradas em loja. Na primeira área foram identificadas como oportunidades de melhoria a arrumação, as trocas e devoluções, os pedidos de cliente e a sinalética. Na segunda área foram identificadas oportunidades ao nível da gestão de equipa, formação dos vendedores, *cross-selling*³ e conhecimento dos processos e serviços. Este relatório vai focar-se na segunda área e, mais especificamente, numa oportunidade de melhoria – Gestão de Equipa.

² Ferramenta utilizada na planificação e implementação de ações de melhoria nos processos de uma organização (Pojasek 2003).

³ Consiste na venda ou sugestão de artigos complementares a um cliente (Soman e Sara 2010).

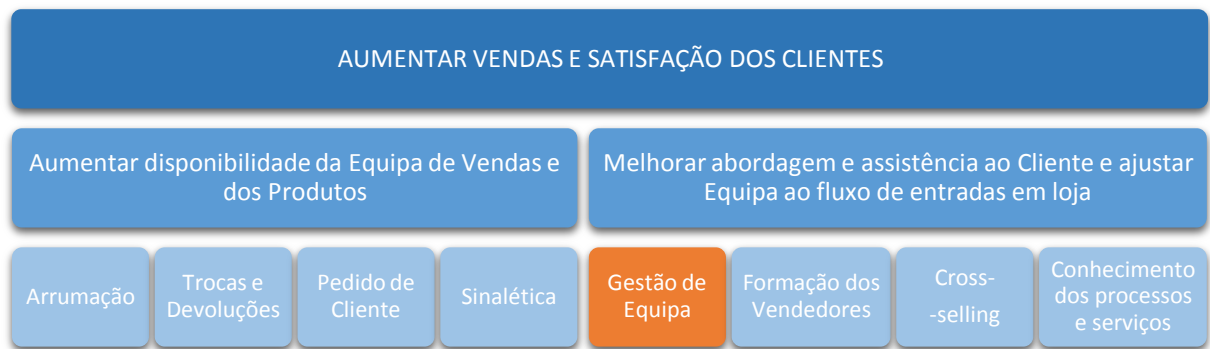


Figura 4 – Síntese do Projeto IOS

Na fase de implementação surgiu a necessidade de dividir este problema em dois subprojectos: Objetivo de Vendas por Vendedor e Gestor de Força de Vendas. O primeiro consiste na uniformização da definição dos objetivos dos vendedores, do modo de registo das vendas de cada um e do processo de *feedback* em cada loja. O segundo consiste na melhoria da gestão da equipa através de uma melhor alocação dos vendedores e melhoria dos processos durante as vendas e por trás das vendas.

Na fase de planeamento, depois de identificadas as várias oportunidades de melhoria foram realizados testes piloto de modo a testar as soluções idealizadas para cada oportunidade e, no final, a equipa do projeto – formada por vários colaboradores da “S-Tail”, com diferentes funções, assim como por elementos do Kaizen Institute – chegou ao seguinte objetivo destinado ao projeto IOS: Aumento de 5% na Venda Média/*Ticket* (valor médio de cada talão de compra).

Estes valores foram baseados nos resultados dos testes das várias melhorias e, como tal, o sucesso do projeto depende do sucesso da implementação de cada melhoria. Assim sendo, para além do objetivo do projeto, foram definidos 4 indicadores de desempenho pela equipa do projeto quanto aos subprojectos enquadrados no âmbito desta dissertação – percentagem de venda assistida, motivos de saída dos clientes, tempo de venda e taxa de conversão dos vendedores.

1.4 Método seguido no projeto

Conforme ilustrado na Figura 5, o projeto de Gestão de Equipa de Vendas foi dividido em 4 fases:

- I Desenho de Solução – na primeira fase do projeto define-se, minuciosamente, a solução a implementar e as condições da fase seguinte. Estima-se uma duração de 5 semanas;
- II Piloto – nesta fase foram implementam-se as ações desenvolvidas na fase anterior em algumas lojas, medem-se os indicadores do projeto e decide-se se se avança com a solução para todas as restantes lojas. Estima-se uma duração de 4 semanas;
- III Normalização e treino – nesta fase criam-se as normas dos procedimentos de modo a que não haja dúvidas, define-se o melhor modo de formação das lojas e treinam-se os líderes de cada loja de modo a que os mesmos, posteriormente, formem os seus vendedores. Estima-se uma duração de 5 semanas;
- IV Auditoria e fecho – na última fase realiza-se um acompanhamento das lojas e verifica-se se existe um cumprimento das normas e dá-se o fim do projeto. Estima-se uma duração de 6 semanas.

GESTÃO DE EQUIPA DE VENDAS	FEVEREIRO				MARÇO				ABRIL				MAIO				JUNHO			
I DESENHO DE SOLUÇÃO																				
Desenho detalhado do processo e solução futura			X	X	X	X														
Definição das condições do Piloto						X	X													
II PILOTO																				
Implementação de ações em loja(s) piloto							X	X	X	X										
Medição e quantificação real dos benefícios								X		X										
Tomada de decisão para implementação em todas as lojas										X										
III NORMALIZAÇÃO E TREINO																				
Criação de normas										X	X									
Definição do método de treino										X	X									
Treino das normas a líderes e desmultiplicação para todas as lojas													X	X	X					
IV AUDITORIA E FECHO																				
Seguimento e monitorização do cumprimento das normas														X	X	X	X			
Auditoria ao cumprimento das normas																X	X	X		
Fecho & Partilha																				X

Figura 5 – Cronograma do projeto Gestão de Equipa de Vendas

Na conceção do planeamento foi dada grande importância em particular ao desenho detalhado da solução, à implementação das ações nas lojas piloto e ao seguimento e monitorização do cumprimento das normas. Para cada uma destas subfases foram delineadas 4 semanas uma vez que é necessário ter a solução bem estruturada e definida, é crucial ter dados suficientes para a verificação dos resultados da solução e decidir se esta foi um sucesso ou se deve ser repensada e, por último, é importante garantir que todas as lojas realizam os processos de acordo com o que está estabelecido nas normas.

Uma vez que este projeto está inserido no âmbito de Kaizen Projeto, nas sessões de trabalho esteve presente uma equipa multifuncional, composta por pessoas de lojas diferentes “S-Tail” e por elementos do Kaizen Institute.

1.5 Estrutura da dissertação

Neste relatório pretende-se explorar o tema da organização de equipas do retalho especializado, apresentar a situação inicial e a implementação das soluções definidas, assim como mostrar os resultados obtidos no final do projeto. Todos estes temas são abordados ao longo dos vários capítulos desta dissertação. No capítulo 2 são explorados os temas cruciais na gestão de equipas de vendas no retalho especializado. Posteriormente, no capítulo 3 são apresentados os processos da “S-Tail” antes da implementação do projeto. Seguidamente, no capítulo 4 são expostos os processos desenvolvidos na fase de implementação. No capítulo 5 apresentam-se os resultados obtidos no final do projeto. Finalmente, no último capítulo é feita uma conclusão relativamente ao trabalho desenvolvido.

2 Fundamentos Teóricos

Uma vez enquadrado o contexto e definido o problema do projeto, tornou-se necessário fazer uma elaborada pesquisa relativamente aos tópicos fulcrais numa ótima gestão em equipas de vendas do retalho especializado de modo a entender que fatores contribuiriam com maior peso para os resultados da equipa. De acordo com a Figura 6 é possível observar a estrutura da pesquisa realizada.

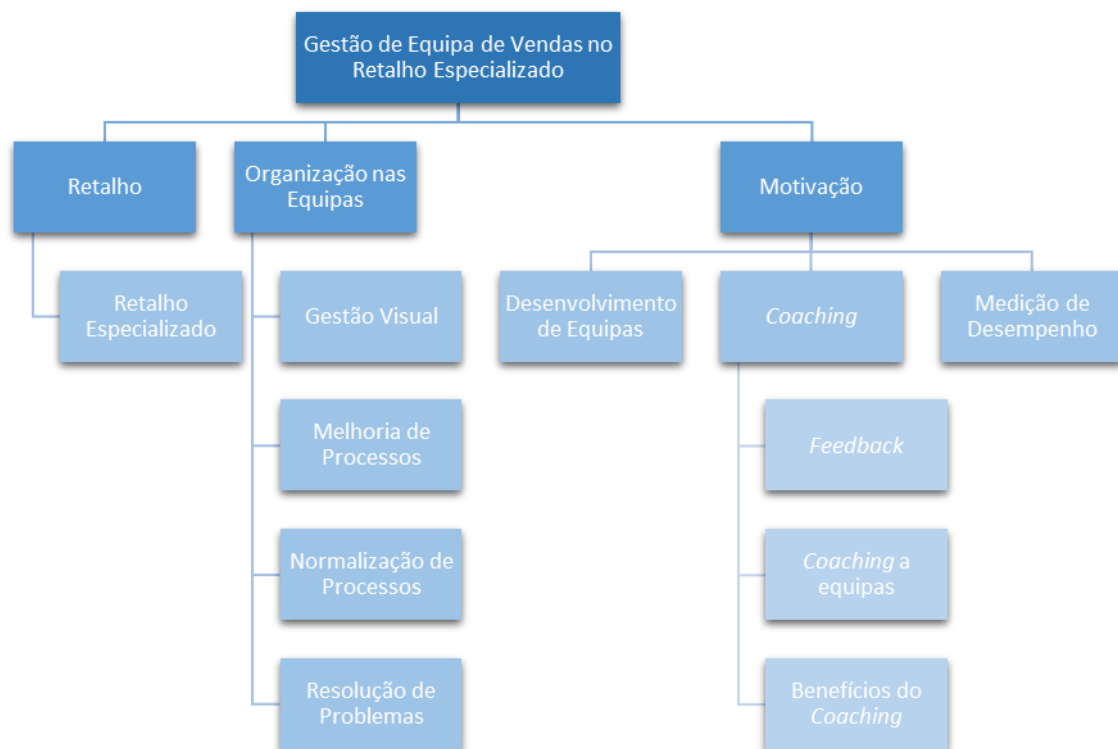


Figura 6 – Mindmap do estado da arte

Em primeiro lugar foram definidas 3 áreas – retalho, organização nas equipas e motivação. Posteriormente, definiram-se os vários temas específicos de cada área: no retalho será analisado com mais detalhe o retalho especializado; na organização nas equipas é explorada a gestão visual, a melhoria e a normalização de processos e a resolução de problemas; no tema da motivação dá-se foco ao desenvolvimento de equipas, ao *coaching* e à medição de desempenho. Devido à importância do *coaching* no âmbito do projeto desenvolvido, optou-se por subdividir o tema nos seguintes tópicos: *feedback*, *coaching a equipas* e benefícios do *coaching*.

2.1 Retalho

Os retalhistas são as primeiras empresas a participar na aquisição de produtos a outras organizações. Estes têm a intenção de revender os bens adquiridos ao consumidor final, normalmente sem qualquer trabalho de transformação, apenas acrescentando valor ao produto

através de serviços relacionados com a venda de mercadoria. O retalho é o processo final na distribuição de mercadoria, sendo que estão organizados de modo a vender a mesma, em quantidades bastante inferiores às que recebem, ao público. No que diz respeito a valor acrescentado ao produto, o retalho acrescenta, essencialmente, os serviços de transporte, aprovisionamento, organização e o serviço pós-venda. (Zentes, Morschett, e Schramm-Klein 2007).

2.1.1 Retalho Especializado

É importante distinguir o retalho especializado (não alimentar) do retalho alimentar. Isto porque o retalho especializado possui uma enorme pluralidade de produtos. É certo que o retalho alimentar possui, também, uma grande diversidade de produtos, no entanto, diferem imenso dos produtos do retalho especializado no que diz respeito às suas características – perecibilidade, padrões específicos de procura, valor ou rotatividade. Normalmente os bens alimentares são adquiridos e consumidos diariamente ou várias vezes por semana enquanto os não alimentares são adquiridos com uma frequência bastante inferior e irregular (Zentes, Morschett, e Schramm-Klein 2007).

Para além das diferenças previamente destacadas é importante referir um fator determinante na diferença entre os dois tipos de retalho – especialização. Enquanto no retalho alimentar, o estabelecimento predominante de venda são os supermercados ou os hipermercados, no retalho especializado são as lojas especializadas, normalmente localizadas em cidades e centros comerciais, com uma dimensão relativamente pequena e com um ambiente específico com o intuito de proporcionar aos clientes uma experiência agradável e moldável ao tipo de especialização. Estas são caracterizadas como tendo uma quantidade limitada de produtos, de alta qualidade e, conseqüentemente, de maior valor. Como tal, surge a necessidade de oferecer um serviço de maior qualidade com vendedores informados que possam ajudar os clientes a tomar uma decisão ponderada (Ogden e Ogden 2004).

Uma vez que a estratégia das lojas do retalho especializado passa por se focar num determinado segmento de mercado, estas lojas têm a oportunidade de serem personalizáveis de modo a agradar a esse segmento. Por outro lado, esta estratégia torna-as vulneráveis às mudanças das tendências e preferências dos clientes. Devido à alta qualidade que este tipo de lojas pretende oferecer, para além dos produtos, o serviço prestado aos clientes e a decoração da loja deve, também, ser de elevada qualidade, e, como tal, os preços dos artigos são superiores à média (Levy, Weitz, e Grewal 1998).

2.2 Organização nas Equipas

Tendo em conta a necessidade da existência de vendedores no retalho especializado, é importante compreender os aspetos fundamentais a ter em conta na gestão de uma equipa de vendas.

2.2.1 Gestão Visual

O comportamento das pessoas é influenciado especialmente através da comunicação (Bilalis et al. 2002). Explicando o modelo ABC⁴ (*Activators, Behaviour, Consequences*) do comportamento humano:

⁴ Modelo desenvolvido que demonstra os elementos principais a ter em conta no comportamento humano.

- Ativadores (*Activators*) – são aspetos ambientais que dão origem ao comportamento;
- Comportamento (*Behaviour*) – é a sequência originada pela observação de ações muitas vezes ligadas aos ativadores;
- Consequências (*Consequences*) – são os resultados que advêm dos comportamentos e determinam a probabilidade destes voltarem a ocorrer no futuro.

Quando os gestores precisam de motivar as suas equipas recorrem a ativadores claros. Os melhores ativadores são os que levam a uma comunicação visual simples e clara – gráficos, imagens, esquemas, símbolos, entre outros.

De acordo com Parry e Turner (2006) a comunicação nas equipas deve ser feita recorrendo a quadros físicos. Isto porque através de testes realizados, foi comprovado que estes quadros servem como um sistema dinâmico de medição visto que atuam como uma extensão das métricas da empresa, possibilitam que seja dado *feedback* no momento em que os resultados estão a ser analisados e possibilitam a definição de ações de melhoria e de tarefas rotineiras.

Uma ferramenta visual que tem vindo a ser utilizada com cada vez mais frequência ao longo dos anos é a 5S, ilustrada na Figura 7 (Womack, Jones, e Roos 2008). No que diz respeito à origem do nome 5S, este é proveniente de cinco palavras japonesas – *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* e *shitsuke* – que em português significam triagem, arrumação, limpeza, normalização e disciplina (Hirano 1996).



Figura 7 – Ferramenta 5S

Fonte: Kaizen Institute (2015b)

Esta ferramenta consiste num ciclo de 5 etapas:

1. Triagem – distinguir claramente o que é necessário do que não é, assim como o que deve ser eliminado;
2. Arrumação – organizar o local do modo mais lógico possível, de modo a que seja fácil para qualquer pessoa encontrar o que precisar, usar e voltar a colocar na sua posição original;
3. Limpeza – manter os materiais, equipamentos e instalações limpos;
4. Normalização – manter e melhorar os 3S anteriores acompanhando com gestão visual;
5. Disciplina – cumprir e tornar este ciclo um hábito e pensar em melhorias.

A utilização da ferramenta 5S leva a que o local de trabalho esteja organizado de modo a que o aspeto visual revele as falhas e os problemas necessários a corrigir. Para além disso, esta ferramenta implica uma gestão mais eficiente dos recursos – materiais e humanos – através da redução de desperdício e otimização de produtividade e qualidade (Clegg et al. 2010).

2.2.2 Melhoria de Processos

O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) é uma das ferramentas que constitui a fundação da melhoria contínua no Japão. Ao longo dos tempos foi sendo melhorado e revisto por vários autores (ver Figura 8) até que, em 1985, Kaoru Ishikawa o redifiniu e o tornou no modelo que atualmente é utilizado pelo Kaizen Institute (Moen e Norman 2011).

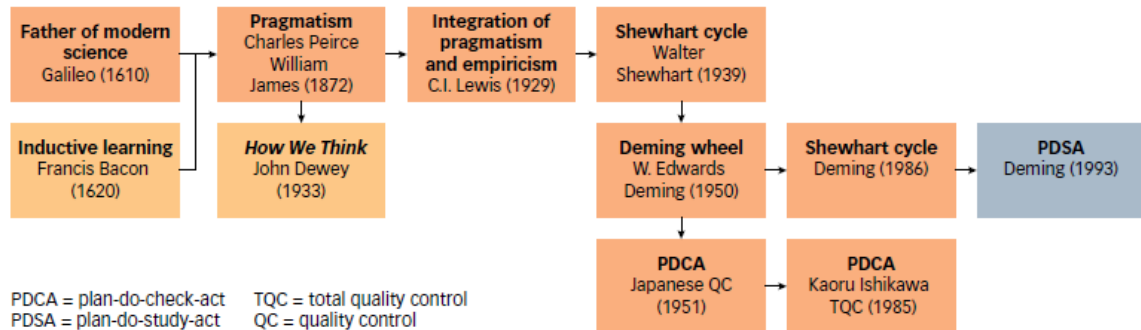


Figura 8 - Evolução do ciclo PDCA

Fonte: Moen e Norman (2011)

Tal como o nome indica, o ciclo PDCA divide-se em 4 fases (ver Figura 9):

- *Plan* – estabelecer o que melhorar e ações de melhoria;
- *Do* – implementar o plano de ações anteriormente definido;
- *Check* – acompanhar e verificar se as ações implementadas estão a ter o impacto e os resultados esperados;
- *Act* – implementar e normalizar as ações de melhoria de modo a evitar os problemas que se pretendia originalmente corrigir. Neste último passo é, ainda, possível definir objetivos para novas melhorias futuras.

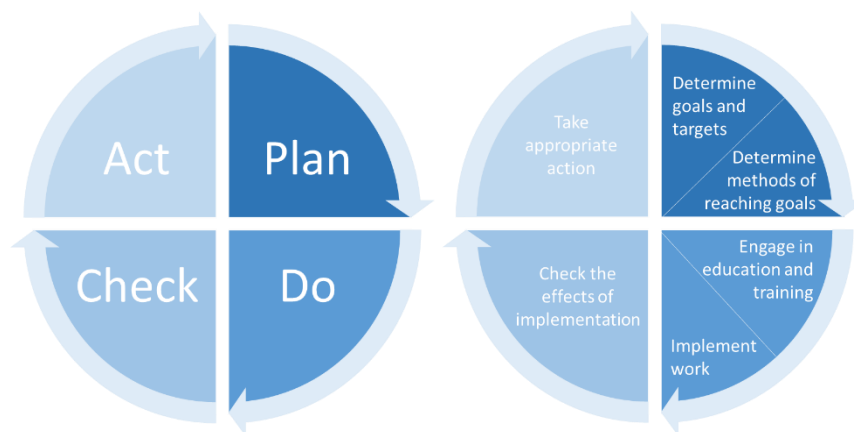


Figura 9 – Ciclo PDCA Japonês

Fonte: Moen e Norman (2011)

Após os 4 passos, deve-se prosseguir com o ciclo PDCA sempre na mesma ordem nunca dando azo a que uma melhoria seja implementada antes da verificação dos seus resultados (Imai 1997).

2.2.3 Normalização de Processos

Muitas organizações conseguem obter excelentes resultados através da implementação de ações de melhoria, no entanto, o maior desafio e, ao mesmo tempo, a maior dificuldade é manter essas

ações ao longo do tempo. Não havendo maneira de manter estas ações, os ganhos adquiridos anteriormente são perdidos devido à falta de normas (Imai 1997).

De acordo com Imai (1997), a existência de normas é o melhor, mais fácil e mais seguro método para execução de uma tarefa. Para além disso, é a melhor maneira de conservar o conhecimento, visto que mesmo que o responsável por determinada tarefa saia da empresa, alguém saberá executá-la. Sem normalização não é possível medir nem avaliar justamente o desempenho das pessoas. Através das normas consegue-se apurar a relação causa-efeito dos problemas que possam advir de tarefas e constitui uma base sólida tanto para a execução das tarefas do dia-a-dia como para a melhoria das mesmas.

Estas normas são definidas através do ciclo SDCA (*Standardize, Do, Check, Act*), com o intuito de estabilizar determinados processos. Apenas depois de uma norma estar definida é que se pode passar para um ciclo PDCA, visto que o ciclo SDCA normaliza e estabiliza o processo atual e o ciclo PDCA melhora o mesmo, conforme ilustrado na Figura 10.

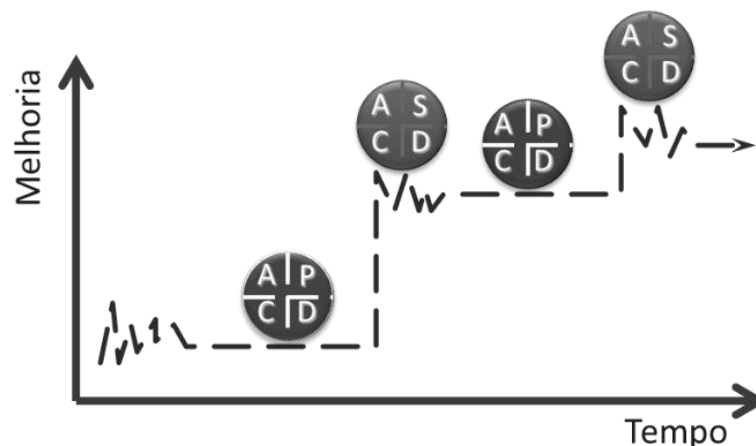


Figura 10 - Complementaridade dos ciclos PDCA e SDCA

Fonte: Kaizen Institute (2015a)

Conclui-se que o ciclo SDCA diz respeito à manutenção dos processos e o PDCA à melhoria dos processos – as duas maiores responsabilidades da gestão.

2.2.4 Resolução de Problemas

A existência de uma ferramenta de resolução de problemas é importante numa organização que pretende alcançar a total eliminação de desperdício e a melhoria contínua. Como tal, a ferramenta *Kobetsu Kaizen*, tem como objetivo eliminar todos os problemas existentes através de um ciclo de oito passos (Kaizen Institute 2015b):

1. Seleção do problema
2. Descrição do problema
3. Definição de objetivos
4. Identificação das causas dos problemas
5. Definição de um plano de ação
6. Verificação das soluções
7. Normalização
8. Comunicação de atividades

Apesar de esta ferramenta ser eficaz, em equipas de vendas poderá não ser o ideal visto que é uma ferramenta demasiado complexa para lidar com problemas maioritariamente simples. Sendo assim, para colmatar este problema, o Kaizen Institute (2015b) desenvolveu uma ferramenta com a mesma ideologia que o *Kobetsu Kaizen* – 3C: Caso, Causas e Contra medidas (ver Figura 11).

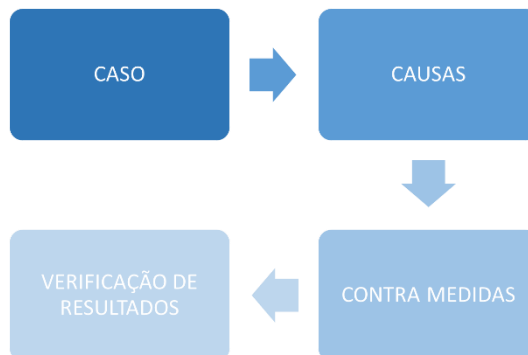


Figura 11 – Ferramenta 3C

Fonte: Kaizen Institute (2015c)

Ao contrário do *Kobetsu*, esta ferramenta tem 4 fases. Em primeiro lugar apresenta-se o Caso, ou seja, descreve-se a situação atual, define-se o problema e o objetivo a atingir.

Depois da situação atual definida, passa-se à análise das Causas dos problemas, normalmente através de duas ferramentas – Diagrama Espinha de Peixe ou 5 Porquês. No Diagrama Espinha de Peixe, ou Diagrama de Ishikawa (ver Figura 12), define-se o problema e apuram-se as causas agrupando-as em categorias – meio, métodos, máquina, mão-de-obra e material – de modo a perceber qual a origem do problema (Ishikawa e Lu 1985). A ferramenta 5 Porquês permite desvendar qual a causa raiz e a corrigi-la perguntando cinco vezes “Porquê” e respondendo a cada vez (Ōno 1988).

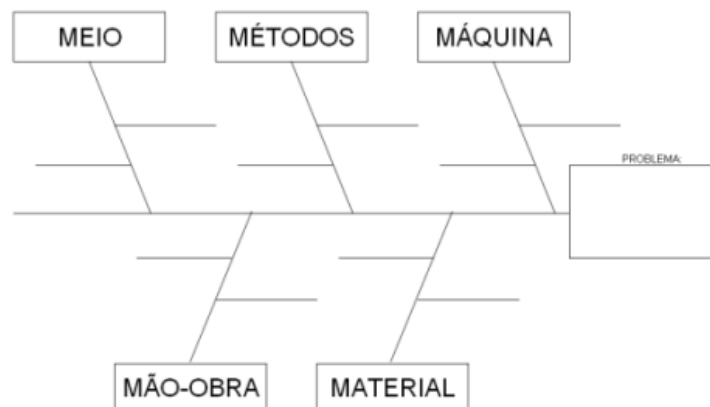


Figura 12 – Diagrama de Ishikawa

Fonte: Kaizen Institute (2015c)

Tendo as Causas identificadas, procede-se à elaboração de um plano de ações (Contra medidas) para eliminar as causas dos problemas identificados, definindo responsáveis e datas de conclusão.

No final, procede-se à verificação dos resultados das melhorias implementadas e à comparação dos indicadores atuais com a situação inicial.

2.3 Motivação

Conforme é possível observar através da Figura 13, de acordo com Maslow (1943) existem 5 necessidades básicas no ser humano – necessidades fisiológicas (comida e água), segurança (casa), amor, respeito (tanto dos outros como do próprio) e realização pessoal. E é o desejo de conquistar ou manter estas condições que motivam o ser humano.



Figura 13 – Hierarquia de necessidades de Maslow

Fonte: Teixeira (2005, p.146)

Posteriormente, foi desenvolvido um modelo mais completo e complexo (ver Figura 14) no que diz respeito à motivação nas organizações (Porter e Lawler 1968). Os autores destacam a importância da motivação e que a mesma não é uma simples questão de causa e efeito, mas algo que deve ter em conta os fatores esforço, desempenho, recompensa e satisfação tanto no planeamento e definição de tarefas como na gestão dos objetivos.

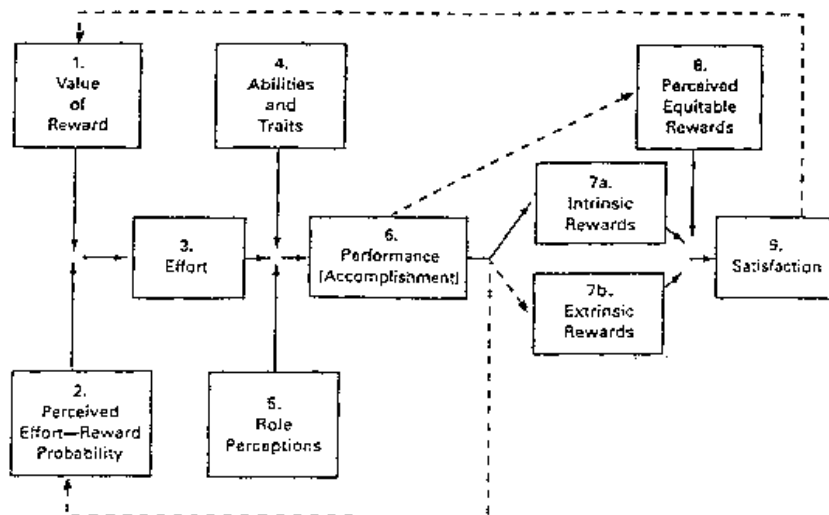


Figura 14 – Modelo motivacional de Porter e Lawler

Fonte: Teixeira (2005, p.154)

Uma vez explorado o tema da organização nas equipas neste capítulo será abordado o desenvolvimento das mesmas assim como os melhores métodos para motivar cada membro de modo a maximizar o seu potencial e retirar o maior rendimento possível. São, ainda, analisadas as melhores práticas para medir esse rendimento.

2.3.1 Desenvolvimento de equipes

Segundo Whitmore (1992), como é possível observar pela Figura 15, o desenvolvimento de uma equipe passa por 3 fases: inclusão, afirmação e cooperação.

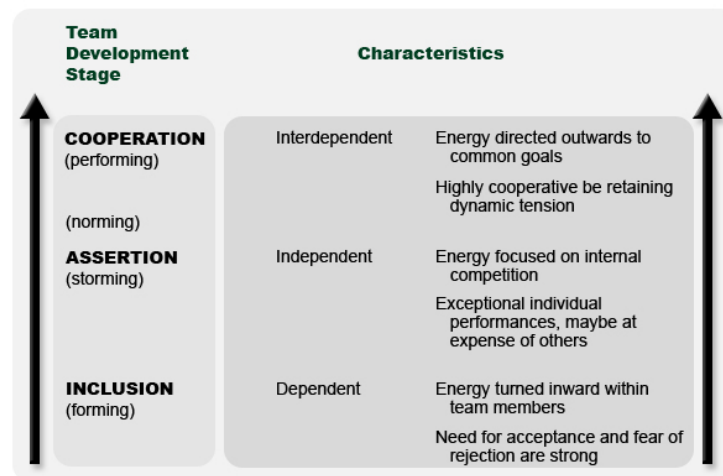


Figura 15 – As fases do desenvolvimento de uma equipe

Fonte: Whitmore (1992, p.136)

Na primeira fase, cada membro tem como objetivo sentir-se incluído e integrado na equipe (3º nível na pirâmide de Maslow) e existe uma grande dependência entre todos no processo. No passo seguinte, asserção, os membros tornam-se competitivos e mais focados em obter reconhecimento tanto de si como dos outros (4º e 5º níveis na pirâmide de Maslow), pelo que a alta produtividade é natural. A última fase é a cooperação, na qual os colaboradores se focam mais em objetivos comuns em detrimento dos individuais de modo a obter resultados extraordinários através de sinergias.

2.3.2 Coaching

Coaching é a capacidade de desenvolver o potencial de uma pessoa de modo a maximizar o seu desempenho. Um *coach* tem como função criar um senso de responsabilidade e consciencialização nas pessoas e não precisa de ser um perito na área em que está a dar o *coaching* visto que não vai passar o seu conhecimento sobre o assunto, mas sim descobrir e explorar o potencial de cada um (Whitmore 1992).

Uma vez que o *coaching* implica uma mudança de hábitos e cultura é natural existirem dificuldades e barreiras no caminho do seu sucesso.

O *coaching* é feito através de perguntas, as quais devem revelar pormenores dos problemas sem procurar culpados. Normalmente deve-se evitar perguntas como “Porquê?” uma vez que podem levar as pessoas a retrair-se e a dificultar a resolução de problemas. Sendo assim, o autor propõe uma sequência de questões a colocar – GROW (*Goal, Reality, Options, What to do?*). Em primeiro lugar deve-se definir um objetivo (*Goal*), em segundo deve-se conhecer a realidade atual (*Reality*), passando depois por descobrir as opções que levarão a alcançar o objetivo (*Options*), terminando com a definição de um plano de ações bem estruturado (*What to do?*).

Feedback

Para além do desenvolvimento, motivação e resolução de conflitos entre as pessoas, o *coaching* deve, também, ser utilizado para dar *feedback*. Esta ferramenta é vital para a aprendizagem e melhoria do desempenho das pessoas. Deve ser tido em conta que o *feedback* deve compreender

tanto os resultados como os processos que levaram a esses resultados. Com o *feedback*, uma pessoa deve ganhar consciência – para conseguir avaliar o seu próprio trabalho – e responsabilidade. Para garantir a aprendizagem do *coachee*, o *coach* deve ter em conta que um bom *feedback* é subjetivo e descritivo, devendo evitar que seja algo pessoal e crítico (Whitmore 1992).

É possível dividir o *feedback* em valência – positivo ou negativo – e locus – comportamentos ou resultados (ver Figura 16). Foi ainda comprovado que o *feedback* positivo, independentemente do locus, está relacionado com a satisfação dos vendedores para com os supervisores, enquanto o *feedback* negativo não tem qualquer impacto. O *feedback* positivo tem, também, impacto tanto a nível informativo como motivacional, enquanto o negativo apenas contribuiu a nível informativo (Jaworski e Kohli 1991).

		Locus of Feedback	
		Output	Behavior
Valence of Feedback	Positive	Positive Output Feedback	Positive Behavioral Feedback
	Negative	Negative Output Feedback	Negative Behavioral Feedback

Figura 16 – Matriz de tipologias de *feedback*

Fonte: Jaworski e Kohli (1991)

Ligando o *feedback* com a definição de objetivos, para estes serem eficazes, os colaboradores devem ter um *feedback* que revele o seu progresso relativamente aos seus objetivos. Apenas através desta ferramenta se saberá se a estratégia atual está de acordo com os objetivos a atingir (Locke e Latham 2002).

Coaching a equipas

Tendo analisado o desenvolvimento natural de uma equipa, importa perceber como fazer o *coaching* da mesma. Essencialmente, o mais importante é liderar dando o exemplo – se um líder pretende que na sua equipa exista abertura e honestidade então o próprio deverá ser aberto e honesto. Para além de dar o exemplo, existem várias ações que contribuem para a consciencialização e responsabilização coletiva, nomeadamente – discutir e definir objetivos comuns, desenvolver regras e princípios aceites por todos os membros ou desenvolver um interesse comum fora da vida profissional (Whitmore 1992).

Benefícios do *coaching*

O *coaching* não é algo fácil, no entanto, oferece imensos benefícios, nomeadamente, em termos de melhoria de desempenho e produtividade, desenvolvimento das equipas, melhoria na

aprendizagem e melhoria nas relações e na qualidade de vida de cada um. Para além disso, oferece, também, mais tempo ao gestor, apoia a criatividade, contribui para um melhor uso dos recursos e para uma maior flexibilidade e adaptabilidade à mudança, torna as pessoas mais motivadas e promove a mudança de cultura (Whitmore 1992).

2.3.3 Medição de Desempenho

Tradicionalmente os indicadores financeiros são utilizados para demonstrar o nível de desempenho da organização (Maskell 1992).

No entanto, os indicadores financeiros nem sempre são os mais fiáveis uma vez que são incapazes de medir certas atividades, nomeadamente atividades de melhoria contínua ou inovação, as quais são postas em prática nas empresas de modo a que as mesmas ganhem vantagens competitivas relativamente aos seus concorrentes (Kaplan e Norton 1996).

Os indicadores financeiros revelam outro problema. A utilização deste tipo de indicadores tem como pressuposto a assunção de que as medidas tomadas que levaram aos resultados de outros anos podem ser aplicadas a situações atuais ou até futuras (Drucker 2009).

Depois de os indicadores financeiros serem reconhecidos como inadequados para medir o desempenho de uma organização, O'Donnell e Duffy (2002), decidiram utilizar métricas não financeiras de modo a medir a eficiência e a eficácia das ações, acabando por definir a medição de desempenho como: a aferição do grau de melhoria.

Existem três tipos de métricas (Dimancescu e Dwenger 1996):

- Estáticas – recolhidas posteriormente à atividade e, por isso, só é possível tomar ações corretivas sobre as mesmas;
- Dinâmicas – utilizadas para acompanhar o estado das atividades em progresso assim como prever o seu resultado, ajudando na tomada de medidas preventivas caso necessário;
- Motivacionais – utilizadas para promover uma cultura de melhoria contínua na organização através da definição de objetivos para os indicadores. Ao atribuir significado e importância a determinado indicador, as equipas ficam motivadas e fazem por melhorar o seu desempenho e, consequentemente, o desempenho da empresa.

Na definição de objetivos o desempenho é influenciado através de quatro mecanismos (Locke e Latham 2002):

- Função Diretiva – orienta o foco das pessoas para as atividades que realmente interessam e acrescentam valor para alcançar os objetivos;
- Função Energética – leva a um maior esforço por parte das pessoas quanto maior for o objetivo;
- Função Persistente – leva a uma maior quantidade de tempo despendido em tarefas quanto mais difícil for o objetivo;
- Função Motivacional – conduz indiretamente ao aumento do entusiasmo e motivação das pessoas.

De modo a obter um alto desempenho numa empresa é necessário definir a especificidade e dificuldade dos objetivos principais. Através de mecanismos que providenciem uma direção e motivação e através de moderadores que façam com que as pessoas se comprometam, que as façam ganhar noção da importância dos objetivos e noção do seu desempenho é possível alcançar os objetivos definidos (ver Figura 17). É crucial, também, garantir que as pessoas estão

satisfeitas com as suas tarefas e compensação para que se sintam bem e com vontade de fazer mais e melhor e de encarar novos desafios (Locke e Latham 2002).

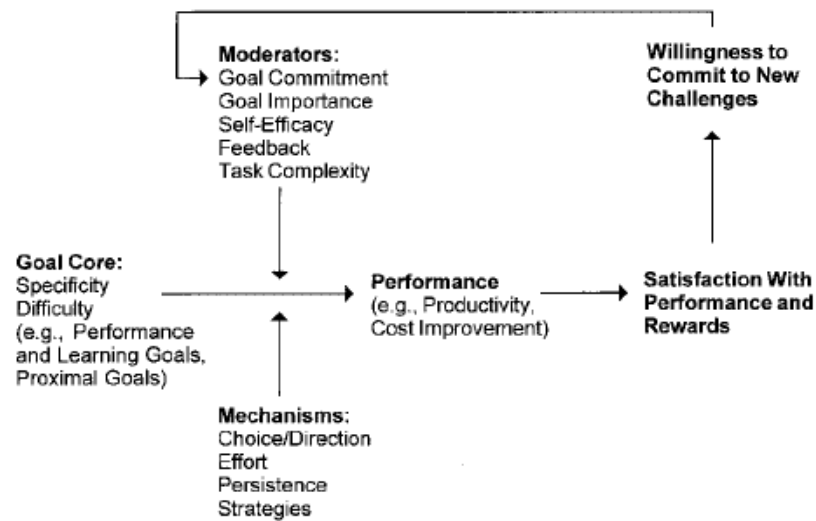


Figura 17 – Elementos essenciais na Definição de Objetivos

Fonte: Locke e Latham (2002)

Defende-se, também, que um objetivo deve ser SMART (ver Figura 18) - específico, mensurável, alcançável, relevante, temporal (Doran 1981).

S	Specific
M	Measurable
A	Attainable
R	Relevant
T	Time-bound

Figura 18 – Objetivos SMART

Fonte: Doran (1981)

Posteriormente, como é possível observar através da Figura 19, não só se consideraram que os objetivos devem ser SMART, mas foi destacada, também, a importância de serem PURE (Positivo, Compreendido, Relevante, Ético) e CLEAR (Desafiante, Legal, Ambiental, Apropriado, Registado) (Whitmore 1992).

S	SPECIFIC	THE RIGHT GOAL		C	CHALLENGING
M	MEASURABLE	P	POSITIVELY STATED	L	LEGAL
A	ATTAINABLE	U	UNDERSTOOD	E	ENVIRONMENTALLY SOUND
R	REALISTIC	R	RELEVANT	A	AGREED
T	TIME PHASED	E	ETHICAL	R	RECORDED

Figura 19 – Objetivos SMART, PURE E CLEAR

Fonte: Krogerus e Tschäppeler (2012)

Acima de tudo, quando se pretende verificar se o objetivo responde aos catorze requerimentos, deve ser tido em conta a seguinte máxima: “*KISS – Keep It Simple, Stupid!*” (Krogerus e Tschäppeler 2012).

3 Situação Inicial

Neste capítulo será explicado o modo operacional da “S-Tail” antes da implementação das soluções propostas, serão expostos os problemas encontrados durante a fase de planeamento e, analisados, com mais detalhe, a temática da organização da equipa de vendas e a definição dos objetivos dos vendedores.

3.1 Loja “S-Tail”

Na fase de planeamento estudou-se a situação inicial da “S-Tail” de modo a entender as várias oportunidades de melhoria existentes nas lojas. Foram escolhidas 7 lojas para esta análise que durou 2 meses.

3.1.1 Tempo dedicado a venda

De acordo com a Tabela 1, é possível verificar que, num tempo de observação de 161 horas de trabalho, em 7 estabelecimentos diferentes, os vendedores estiveram efetivamente a vender durante 67 horas e 35 minutos, o que corresponde a uma média de 42% de tempo dedicado à venda.

Tabela 1 – Tempo dedicado à venda

<i>Loja</i>	<i>Est. A</i>	<i>Est. B</i>	<i>Est. C</i>	<i>Est. D</i>	<i>Est. E</i>	<i>Est. F</i>	<i>Est. G</i>
<i>Período de registo (horas)</i>	14	24	44	18	15	39	7
<i>% Tempo dedicado à venda</i>	65%	35%	49%	58%	44%	21%	47%

Surgiu a necessidade de entender o que os vendedores estariam a fazer quando deveriam estar a vender, uma vez que em 58% do tempo deles não estariam a cumprir com a sua função primordial. Foram levantadas as seguintes tarefas:

- Arrumação da loja – arrumar artigos desarrumados ou equipamentos fora do local;
- Reposição – ir ao armazém buscar artigos para repor em loja;
- Atendimento dos pedidos de cliente – encomendar pedidos de artigos que não existam em loja para clientes;
- Implantação – organizar paredes e artigos da loja de acordo com diretivas;
- Atendimento em caixa – atender clientes no processo de pagamento, troca ou devolução;
- Colocação da sinalética – colocar placas e sinais nos locais devidos;
- Tratamento de reservas – reservar produtos a clientes;

- Etiquetagem – colocar preços nos produtos;
- Limpeza da loja – limpar a loja.

Depois de levantadas e estudadas as tarefas, foram obtidos os resultados relativamente ao peso das mesmas num dia de trabalho da equipa de vendas (ver Figura 20). Destaque-se o peso da arrumação da loja (18%) e da reposição dos produtos (10%) que correspondem a 1 hora e 30 minutos e a 1 hora, respetivamente, em 8 horas de trabalho diário.

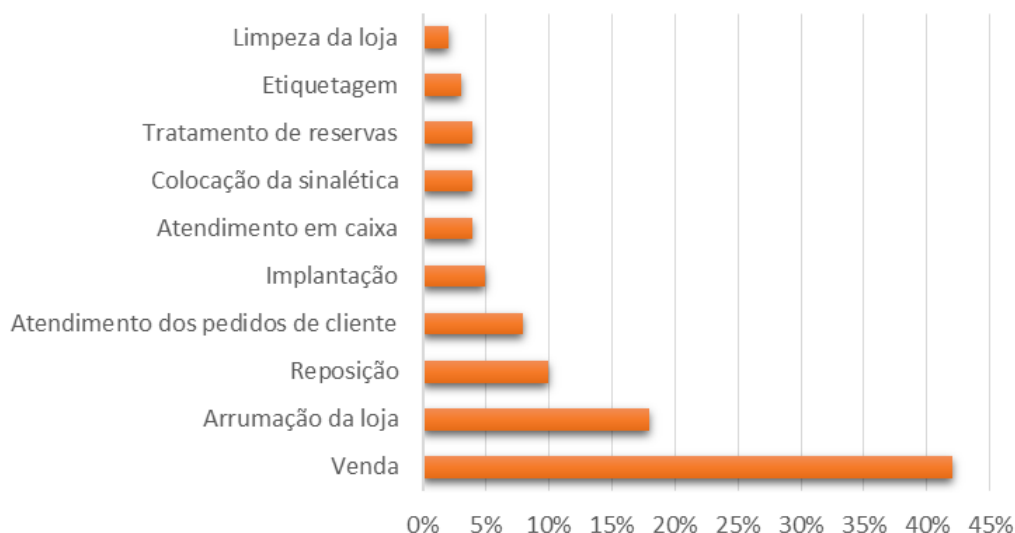


Figura 20 – Percentagem do tempo dedicado às tarefas

Tendo em conta os resultados da situação inicial relativamente ao tempo dedicado às vendas por parte dos vendedores, é notório que existe um grande problema uma vez que estes colaboradores dedicam menos de metade do seu tempo à sua função principal, problema esse que deverá ser tido como alvo urgente de melhoria e que contribui para o aparecimento de outros problemas.

3.1.2 Atendimento

Analisando com mais detalhe o processo de atendimento, através de uma amostra de 86 clientes chegou-se à conclusão que em média, um vendedor demora 4 minutos e 30 segundos a atender um cliente.

Um dado muito importante a saber é a percentagem de vendas realizadas em que o cliente foi atendido. De uma amostra de 115 clientes que compraram verificou-se que 41 foram assistidos, o que significa que 36% das vendas da “S-Tail” são provenientes de clientes que foram assistidos por vendedores.

Surgiu, também, a necessidade de saber a taxa de conversão dos vendedores (n° de clientes que compraram/ n° de clientes atendidos) e global (n° de clientes que compraram/ n° de clientes observados). Como tal, através de contadores existentes numa loja, chegou-se a um valor de 17% de taxa de conversão global. Através dos exercícios de levantamento de dados presentes na Tabela 2, foram obtidos os valores de 32% para a taxa de conversão global e de 49% para a taxa de conversão dos vendedores.

Tabela 2 – Taxas de conversão levantadas

<i>Exercício de levantamento de dados</i>	<i>% Conversão Global = nº clientes que compraram / nº clientes observados</i>	<i>% Conversão vendedores = nº clientes que compraram / nº clientes atendidos</i>
Seguimento de clientes	37/123	12/30
Inquérito aos clientes à saída	18/49	11/15
Análise atividade do vendedor	-	14/30
Total	55/172 = 32%	37/75 = 49%

No entanto, nestes exercícios não se consideraram entradas individuais, ou seja, um casal com um filho contou como uma oportunidade ao invés de 3 entradas. Como tal, foi necessário corrigir com base em dados reais de taxa de conversão:

$$V_r = G_r \times V / G \quad (3.1)$$

$$V_r = 17\% \times 49\% / 32\% = 26\%$$

Onde:

V_r é a taxa de conversão real dos vendedores
 V é a taxa de conversão dos vendedores
 G_r é a taxa de conversão real global
 G é a taxa de conversão global

Através do cálculo, incorporando a correção, obtém-se um valor de 26%, o que significa que em cada 100 clientes atendidos, 26 compram.

Neste estudo foram ainda analisados dados de um período de 4 meses relativamente ao valor médio que cada cliente gasta – 21,24 € – e o número médio de artigos que cada cliente adquire – 1,58.

3.1.3 Cliente

Depois de analisado o processo de atendimento e o dia-a-dia dos vendedores foram, também, analisados os clientes – o que os motivava a ir à “S-Tail” e o porquê de saírem sem comprar. Como tal, através de um inquérito a 143 clientes à saída da loja em 3 lojas diferentes obtiveram-se os seguintes resultados.

No que diz respeito aos motivos de visita à loja “S-Tail”, como é possível observar na Figura 21, 73% dos clientes visitam com o intuito de comprar um produto específico, 18% pretendem ver a coleção ou as novidades e os restantes estão a ver a loja ou à procura de boas oportunidades de compra.

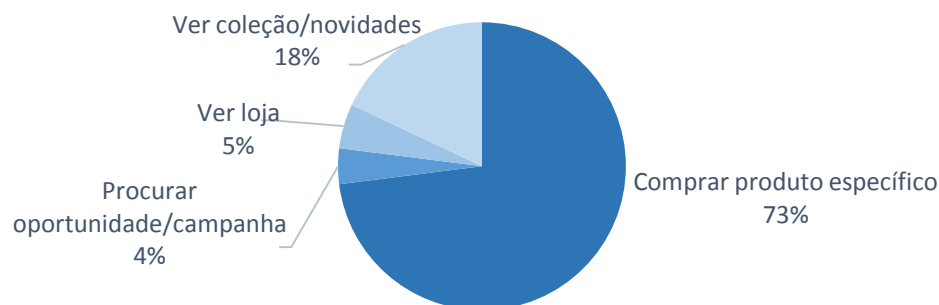


Figura 21 – Motivos da entrada dos clientes

Relativamente aos motivos pelos quais os clientes não compram, de acordo com a Figura 22, 54% dos clientes dizem que a loja não tinha o produto pretendido, 36% dos clientes afirmam que o motivo se deve ao preço, quer seja por encontrar mais barato na concorrência ou por não ter um orçamento suficientemente alto. Os restantes clientes não compram por não terem encontrado o tamanho pretendido.

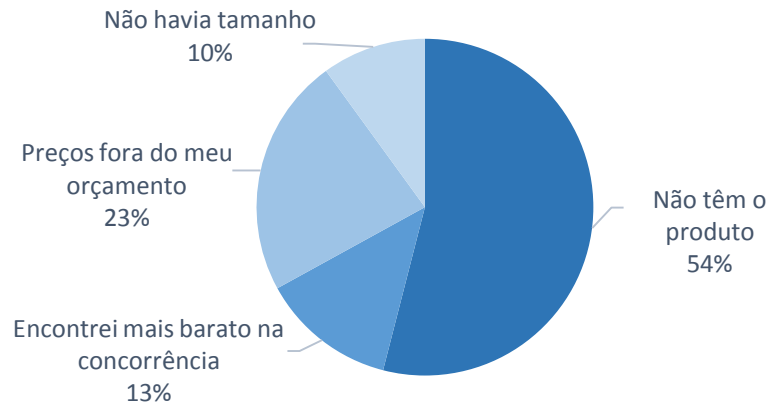


Figura 22 – Motivos da não compra dos clientes

É necessário perceber o motivo que conduz ao valor de 54% do motivo “Não têm o produto” e aos 10% do “Não havia tamanho”. Como tal, através de uma análise mais detalhada a 4 lojas, num total de 860 clientes assistidos, 23% não compraram devido à rutura do artigo que procuravam, ou seja, existia na gama “S-Tail”, mas estava esgotado em loja.

3.2 Organização da Equipa de Vendas

Nesta secção será analisado com detalhe um dos pontos com mais destaque nesta dissertação – a organização da equipa de vendas.

Através da observação da situação inicial, verifica-se que numa loja “S-Tail” existem as seguintes funções (ver Figura 23):

- Gerente de Loja – responsável pelo desempenho da loja e tem como função gerir a mesma assim como todos os restantes colaboradores;
- Chefia de Vendas – tem como função gerir, organizar e ajudar a equipa de vendas e deve resolver problemas de maior gravidade diretamente com clientes, nomeadamente reclamações ou devoluções e trocas;
- Chefia de Aprovisionamento – tem como função gerir, organizar e ajudar a equipa de aprovisionadores assim como resolver problemas relacionados com fornecedores e transportadores;
- Aprovisionadores – têm como função receber a mercadoria, organizá-la em armazém, repô-la em loja de modo a evitar ruturas e estão encarregues de implantar todas as campanhas decorrentes ao longo do ano;
- Vendedores – tem como função atender os clientes, informá-los quanto aos artigos, aconselhá-los atendendo às suas necessidades e ajudá-los no processo de compra;
- Caixas – tem como função atender os clientes à saída, tratando dos processos de pagamento, troca ou devolução.

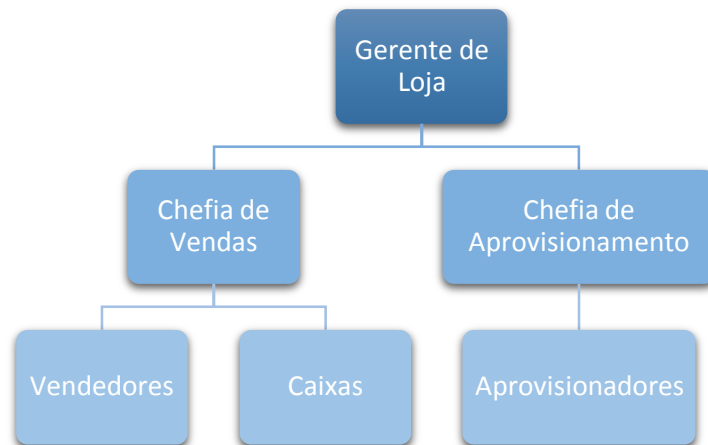


Figura 23 – Funções de Loja

Nas lojas “S-Tail”, todos os dias de manhã, antes da abertura de loja, os vendedores reúnem-se com alguém pertencente à chefia de vendas e com o gerente de loja e são apresentados os resultados obtidos no dia anterior e os objetivos para o dia atual – vendas, número de artigos e número de clientes.

Ao longo do dia os vendedores cumprem os seus horários tentando estar o máximo tempo possível a vender, no entanto, tal como visto anteriormente no capítulo 3.1, estes vão perdendo muito tempo com outras tarefas que não estão no cerne do seu âmbito.

No final do dia os resultados de vendas são entregues na loja e cabe à chefia de vendas atualizar os resultados para a reunião do dia seguinte.

3.3 Definição dos Objetivos dos Vendedores

Outro tópico que terá maior relevância neste relatório é a definição dos objetivos de venda dos vendedores. Devido à sua importância optou-se por dividir este tema em 3 subtópicos – objetivo, registo das vendas e *feedback*.

3.3.1 Objetivo

No retalho especializado os vendedores assumem um papel de destaque e, como tal, acima de tudo, é importante que estes estejam motivados para cumprir com as suas funções e também atingir e superar os seus objetivos.

Inicialmente, nas lojas “S-Tail”, os objetivos eram definidos, todos os dias, em cada loja, pelo respetivo gerente ou por alguém pertencente à chefia de vendas de acordo com a sua experiência e, se necessário adaptando-os ao final do dia.

Em suma, este processo caracteriza-se pelos seguintes pontos:

- É um processo tácito;
- Baseia-se na experiência e conhecimento de uma pessoa;
- É alterado caso haja conveniência;
- É comunicado no próprio dia;
- Possui critérios diferentes de loja para loja.

Este processo revela problemas, nomeadamente, dificuldade na comparação dos dados dos vendedores entre lojas, ausência de explicação científica para os valores e ausência do conhecimento dos objetivos por parte dos vendedores com antecedência. Outros pontos

negativos são o facto de dar azo a problemas motivacionais nos vendedores e a dependência de todo o processo de uma só pessoa.

3.3.2 Registo das Vendas

Ao longo do dia os vendedores vão realizando as suas vendas e, como tal, uma vez que estes têm um objetivo diário é necessário dar evidência do seu resultado face ao objetivo. Para dar esta evidência cada vendedor possui um papel no qual anota o valor do artigo que vendeu. Esta anotação ocorre após a venda e longe da vista dos clientes. Tanto o papel como a informação anotada diferem de loja para loja. No final do dia esta informação é entregue à chefia de vendas da loja, a qual atualiza os resultados de cada vendedor.

Sucintamente, o processo de registo das vendas possui as seguintes características:

- É um processo manual;
- Requer trabalho posterior à venda e tempo do vendedor;
- Requer trabalho posterior da permanência;
- Possui informação anotada diferente de loja para loja;
- É utilizado um papel diferente de loja para loja.

O modo como o registo de vendas é feito leva a dificuldades na comparação dos dados entre lojas, à ausência de informação relevante, a trabalho posterior tanto do vendedor como da chefia de vendas e ao aparecimento ocasional de erros na informação provenientes tanto do erro humano como de possíveis desistências dos clientes após o atendimento. Por último, com este método a loja não possui controlo preventivo nem corretivo sobre os possíveis erros e os colaboradores não têm por hábito guardar o registo que fazem pelo que se perde a evidência.

3.3.3 Feedback

É importante acompanhar os vendedores e o seu desempenho uma vez que são cruciais para o sucesso diário das lojas. Por isso é que surge a necessidade de dar *feedback* regular e específico a cada vendedor. Através da observação do dia-a-dia dos vendedores constatou-se que o *feedback* existente ocorre nas reuniões da manhã para toda a equipa e pontualmente quando um vendedor tem um desempenho negativo. No *feedback* individual são utilizados os resultados mais recentes do vendedor.

Sendo assim, o processo de *feedback* possui as seguintes especificidades:

- É um processo irregular e esporádico;
- É utilizado apenas quando é necessário entender um mau desempenho;
- É diferente de loja para loja;
- Tem em conta os resultados mais recentes.

No que diz respeito a problemas, este processo revela a ausência de um acompanhamento regular dos vendedores, a impercetibilidade de problemas na motivação dos mesmos e uma insuficiência de dados que suporte o acompanhamento de cada colaborador.

3.4 Desafios

Uma vez que esta dissertação se foca na gestão de equipas e na motivação e acompanhamento das mesmas, é possível deduzir os principais desafios que advirão: implementação das soluções em todas as lojas; resistência à mudança por parte dos colaboradores; limitação do número de vendedores.

Devido ao elevado número de lojas espalhadas por Portugal este projeto exige que seja desenhado um plano de implementação das soluções propostas permitindo que estas sejam postas em prática em todos os estabelecimentos o mais rápido possível e garantindo que são bem executadas.

No que diz respeito à resistência à mudança, é bastante usual que os colaboradores questionem qualquer alteração nas suas tarefas e nos seus hábitos e rotinas. Será um grande desafio provar a todos que as soluções desenhadas não só trarão melhores resultados para a empresa como também facilitarão e melhorarão o modo como eles trabalham.

Por último, é importante ter especial atenção à limitação do número de vendedores aquando do desenho das soluções uma vez que a maioria das lojas “S-Tail” nos períodos de menor fluxo chega a ter apenas 3 colaboradores em loja – 1 na caixa e 2 a vender. Assim sendo, o aumento do número de vendedores não é uma opção.

Finalmente, é importante salientar que a presença do Kaizen Institute na indústria do retalho é relativamente recente e, como tal, não representa o *core* da sua atividade, pelo que será, decerto, um enorme desafio adaptar as suas metodologias à indústria do retalho especializado.

3.5 Síntese

Após a apresentação dos processos das lojas e da análise da situação inicial, é possível apresentar uma síntese dos principais problemas que se pretende resolver neste projeto.

Primeiramente, o reduzido tempo disponível para o processo de vendas é um grave problema na medida em que os colaboradores cuja função primordial é vender, não conseguem despende nem metade do seu tempo para o fazer devido à necessidade de realizar outras tarefas.

De seguida, a falta de foco no processo de vendas é, também, uma consequência dessas tarefas. Estando os vendedores a realizar processos de retaguarda, grande proporção dos clientes não são atendidos, o que acaba por prejudicar o número de vendas concretizadas.

Além disso, grande quantidade das vendas perdidas devem-se a ruturas pelo que o reaprovisionamento carece de melhorias. A ausência de um acompanhamento regular dos vendedores leva, também, a que os mesmos não estejam a par do seu desempenho e a que o gerente e as chefias não estejam a par dos casos de desmotivação.

Por fim, existe desigualdade de critérios entre as lojas na elaboração dos objetivos dos vendedores, o que dificulta a comparação dos colaboradores entre lojas e impossibilita uma justificação dos objetivos aos vendedores quando necessário. A complexidade no registo das vendas é um problema devido ao trabalho extra que exige por parte do vendedor e da chefia de vendas e por ser suscetível a erro humano.

4 Solução Proposta

Tendo descrito e analisado a situação inicial das lojas, neste capítulo serão exploradas as soluções propostas e implementadas assim como explicado todo o processo e lógica das decisões tomadas. Em primeiro lugar é destacada a temática da Organização da Equipa de Vendas e, posteriormente, será abordado o tópico dos objetivos de venda dos vendedores.

4.1 Gestor de Força de Vendas

No arranque das sessões deste tema, a equipa do projeto, numa primeira abordagem, analisou os dados recolhidos da situação inicial das lojas “S-Tail”. Sempre com a organização da equipa de vendas em mente, o projeto foi desenhado de modo a colmatar os problemas existentes a nível de tempo gasto em tarefas que não acrescentassem valor, a nível da taxa de conversão dos vendedores e a nível do peso da venda assistida. Como tal, a solução desenhada consiste na criação de 2 novas funções em cada loja “S-Tail” denominadas de *Joker* e *Maestro*.

4.1.1 *Joker*

A função de *Joker* nasceu da inexistência de alguém em loja que estivesse permanentemente focado e atento às necessidades dos clientes. Esta função divide-se em duas fases – o Atendimento *IN* e o Atendimento *OUT*.

Atendimento *IN*

Esta fase denomina-se de Atendimento *IN* uma vez que ocorre aquando da entrada do cliente. Neste atendimento o *Joker* deve procurar tomar conhecimento do motivo da entrada do cliente e fazer por satisfazer a necessidade do mesmo reencaminhando-o para outro vendedor, atendendo-o ou providenciando-lhe indicações. Para além disso, o *Joker* deve garantir que o cliente tem conhecimento que existe alguém em loja pronto a ajudá-lo caso necessário.

Tal como é possível observar na Figura 24, foram discutidas e definidas as várias características e particularidades desta fase ao longo das sessões do projeto.

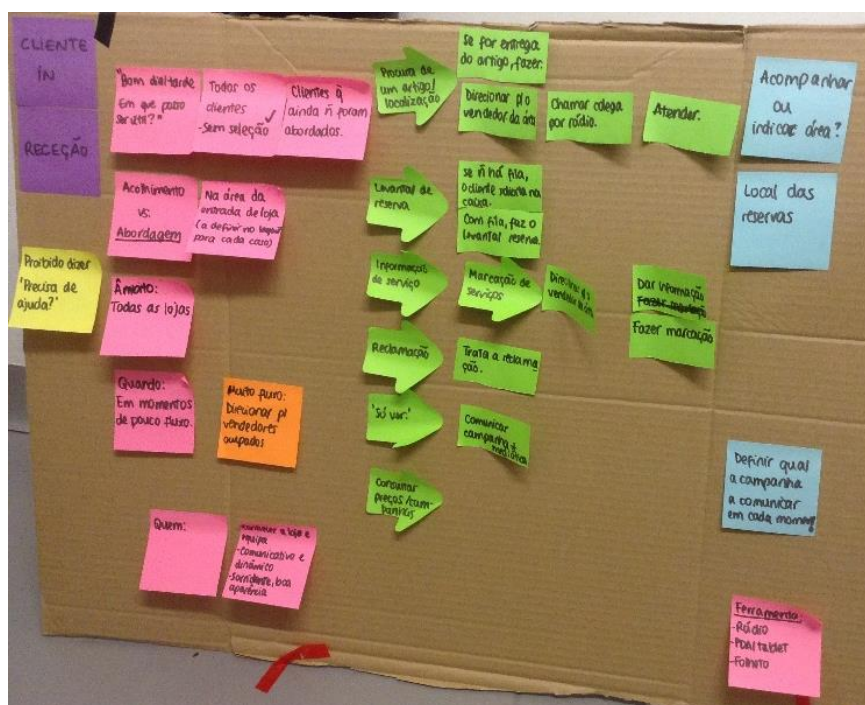


Figura 24 – Características discutidas do Atendimento *IN*

Relativamente à abordagem ao cliente surgiram 2 tópicos – quem abordar, onde abordar e como abordar. Quanto ao primeiro, a equipa optou por não criar restrições e, como tal, pretende-se abordar todos os clientes, sem qualquer seleção, desde que não tenham sido previamente abordados. Seguidamente, o local de abordagem definido foi a entrada da loja “S-Tail” uma vez que possibilita o atendimento imediato aos clientes que entram e dá garantias dos clientes que ainda não foram abordados. Por fim, no que diz respeito ao terceiro ponto, optou-se por evitar a pergunta “Precisa de ajuda?” tendo sido considerada banal e à qual os clientes estão habituados a responder negativamente. Como tal, sugeriu-se substituir essa pergunta por “Em que posso ser útil?”, visto que transmite uma conotação positiva relativamente à utilidade do vendedor para o cliente em qualquer assunto.

Analisando com mais detalhe o *modus operandi* do *Joker*, este deverá reagir de maneira diferente consoante as necessidades dos clientes. Assim sendo, a equipa de projeto levantou as seguintes necessidades: procura de artigo específico, levantamento de reserva, informação de serviço, reclamação, “só a ver”, consulta de preços ou campanhas.

Caso um cliente esteja à procura de um artigo específico, o *Joker* deverá direcionar e acompanhar o cliente para um vendedor da área do artigo em questão. Se o cliente entrou na loja para levantar uma reserva, o *Joker* deverá verificar se há fila na caixa ou não; caso haja fila, ele mesmo irá fazer o levantamento da reserva, caso contrário o colaborador na caixa irá tratar de atender o cliente. Quando um cliente pretende informar-se relativamente a serviços prestados pela “S-Tail”, o vendedor responsável pelo Atendimento *IN* reencaminha o cliente para o vendedor da área relacionada com o serviço em questão, com o qual poderá fazer a marcação do serviço. Caso um cliente pretenda fazer uma reclamação o próprio vendedor à entrada deve tratar do assunto. Por último, se um cliente estiver “só a ver” ou pretender consultar preços ou campanhas, o *Joker* deverá comunicar as campanhas existentes e providenciar toda a restante informação que o cliente precisar.

O principal objetivo desta fase no papel de *Joker* é aumentar a taxa de conversão de atendimento dos vendedores. Por norma, as lojas “S-Tail” têm limitações quanto ao número de vendedores, como tal, não é fácil atender e tomar atenção de todos os clientes que entram na loja, acabando os clientes por esperar bastante tempo sem serem atendidos e, consequentemente, abandonando a loja sem comprarem qualquer produto. Ao encaminhar os

clientes para uma determinada área ou vendedor os clientes mostram-se mais recetivos a esperar uma vez que sabem que entretanto serão atendidos.

Atendimento OUT

A nomenclatura desta fase deve-se ao facto de ser realizada aquando da saída do cliente da loja. Nesta fase, o *Joker* deve, em primeiro lugar, perceber os motivos pelos quais o cliente saiu sem comprar e, em segundo lugar, tentar “recuperar” a venda que não foi realizada. De acordo com a Figura 25, é possível observar com mais detalhe as especificidades do Atendimento OUT.

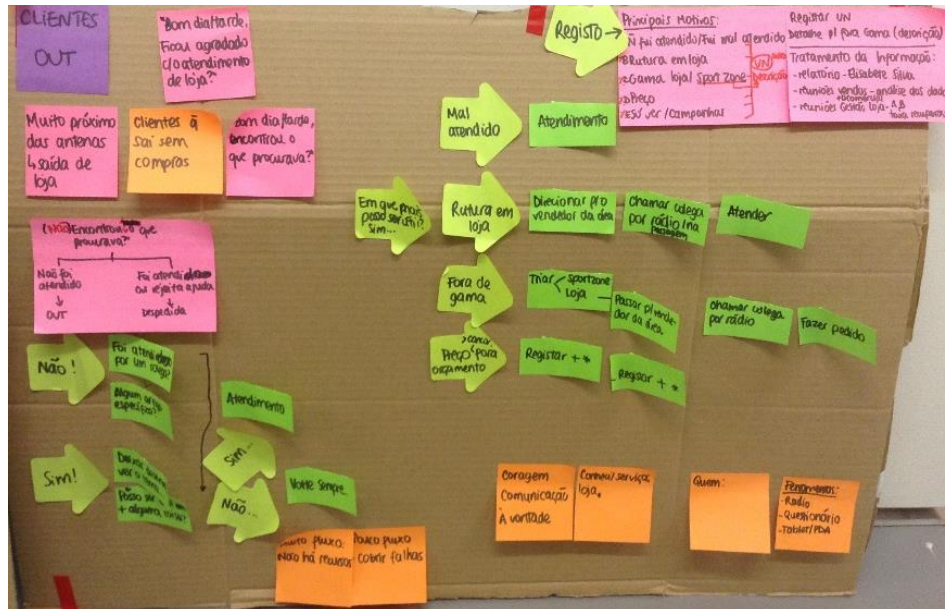


Figura 25 – Características discutidas do Atendimento OUT

A abordagem do vendedor a um cliente que está prestes a sair da loja deve ser o mais natural e o menos desagradável possível para o cliente. Como tal, perguntas como “Ficou agradado com o atendimento da loja?” e “Encontrou o que procurava?” sugerem preocupação pelo bem-estar e satisfação do cliente. Relativamente ao local, de modo a ter a certeza que se aborda o cliente apenas quando este tem intenção de sair, definiu-se que o *Joker* deverá estar muito próximo das antenas à saída da loja. Olhando com mais detalhe para o modo como o *Joker* deverá interagir com o cliente, existem 2 respostas possíveis há pergunta do vendedor: sim ou não. Caso o cliente afirme ter encontrado o que procurava ou ter sido bem atendido então o vendedor limita-se a despedir-se do cliente; caso contrário, o vendedor deverá perceber os motivos de desagrado ou insatisfação. Assim sendo, a equipa do projeto levantou os seguintes motivos: mau atendimento ou inexistente, rutura em loja, produto fora da gama e preços superiores à concorrência ou acima do orçamento.

Quando o *Joker* tem conhecimento de que o cliente não adquiriu nenhum produto por não ter sido atendido ou por não ter tido a ajuda necessária, deverá, ele próprio, atender o cliente. Caso o cliente saia da loja sem compras devido a rutura em loja, o *Joker* deverá chamar um colega da área do artigo em questão e confirmar a existência do produto em loja. Nas alturas em que o cliente diz não ter encontrado um artigo específico na loja “S-Tail”, cabe ao vendedor perceber se o artigo faz parte da gama “S-Tail” ou não; caso faça parte da gama mas esteja esgotado na loja cabe a si fazer o pedido do cliente, caso contrário regista a descrição do artigo com o propósito de se analisar a necessidade de ter o produto nas lojas. Por último, caso os preços dos artigos sejam superiores à concorrência ou sejam demasiado altos para o orçamento dos clientes, o *Joker* deverá registar os produtos em questão.

Note-se que em todos os casos examinados o cliente tem sempre a opção de se ir embora sem querer ser abordado pelo *Joker*, pelo que o vendedor deve evitar ser um incómodo para o cliente depois de este já ter tido uma má experiência.

No que diz respeito ao principal propósito desta etapa, no final do Atendimento *OUT* deve ser possível obter um relatório com os principais motivos de saída dos clientes. Os motivos de saída devem servir como oportunidades de melhoria por parte da loja, devendo ser analisados periodicamente pela chefia de vendas juntamente com o gerente de loja. Deste modo será possível diminuir o número de clientes que saem da loja sem comprar aumentando, consequentemente, o valor de vendas realizado pela loja.

De modo a que o *Joker* tenha todas as ferramentas necessárias à execução das suas tarefas foi necessário definir que lhe seria providenciado um rádio para comunicar com os restantes colegas, folhetos para entregar aos clientes no Atendimento *IN* e um *tablet* para ir registando as respostas dos clientes no Atendimento *OUT* para fins estatísticos com posterior análise.

Foi definido que tanto o Atendimento *IN* como o Atendimento *OUT* seriam realizados ao mesmo tempo pelo vendedor alocado à função de *Joker* nas horas de menor fluxo de vendas. Optou-se por utilizar esta função nestas horas uma vez que nos períodos de grande afluência é incomportável ter um vendedor dedicado exclusivamente a esta função em momentos nos quais o número de clientes é constantemente superior ao número de vendedores.

4.1.2 Maestro

A função Maestro foi criada para colmatar uma necessidade percecionada pela equipa do projeto – a necessidade de um líder na equipa de vendas. Muitas vezes os vendedores acabam por se ocupar com tarefas de retaguarda e não têm noção das necessidades momentâneas da loja. Consequentemente, não conseguem ter um atendimento adequado às necessidades do cliente. Como tal, é fundamental a existência de alguém que consiga organizar a equipa evitando que os vendedores façam tarefas para além da sua função principal, permitindo que estejam mais tempo em loja a vender nas áreas mais apropriadas em qualquer altura e ajudando-os e aconselhando-os no atendimento aos clientes. Assim sendo, com esta solução pretende-se direccionar o foco unicamente para as vendas e transmitir uma total disponibilidade para os clientes. Nas sessões de desenho de solução foram definidos os pormenores da função (ver Figura 26).

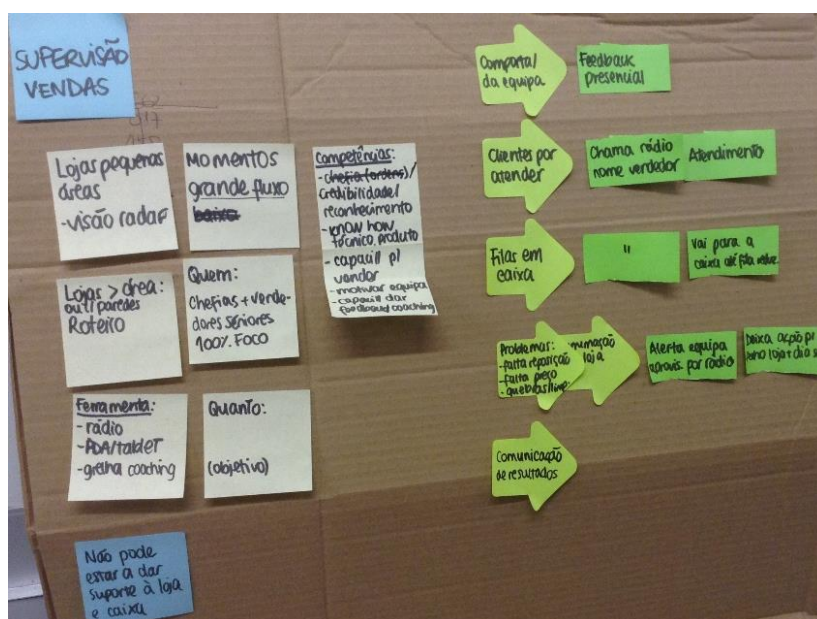


Figura 26 – Características discutidas da função Maestro

Ao contrário da função *Joker*, o Maestro deve ser alguém da chefia de vendas da loja, o gerente ou um vendedor experiente. Esta opção deve-se ao facto do Maestro ser, acima de tudo, um líder e, como tal, deve ser alguém capaz de motivar a equipa, com credibilidade e

reconhecimento, capaz de ajudar a nível das especificidades técnicas dos produtos e capaz de dar um bom *coaching* e *feedback*. Basicamente, deve ser alguém que já tenha passado pelo mesmo que os vendedores, que tenha experiência e saiba as necessidades da loja a qualquer momento do dia. A nível de posicionamento, o Maestro deve ter uma visão permanente de toda a loja, no entanto tal não é possível nas lojas de maior dimensão pelo que deve estar em constante movimento, atento a eventuais problemas. Relativamente a estes problemas, a equipa do projeto levantou as principais dificuldades que poderão ocorrer e definiu o modo como o Maestro deverá reagir quando encara determinada situação. Os problemas levantados foram: clientes por atender, filas em caixa, falta de reposição, falta de preços, falta de limpeza.

Quando o Maestro verifica que existem clientes por atender chama, no momento, um vendedor para se encarregar do atendimento. No caso comum de existirem filas na caixa, em primeiro lugar, o Maestro chama um vendedor para ajudar e estar na caixa; caso não seja possível, o próprio Maestro encarrega-se de fazer o atendimento na caixa até a fila estabilizar. Quanto aos problemas relacionados com reposição, preço e limpeza, o Maestro entra em contacto com a equipa de aprovisionamento de modo a que esta trate do problema no momento. Caso não haja urgência, a equipa de aprovisionamento toma nota do assunto e fica de o resolver no dia seguinte.

Para além de tratar destes problemas a função Maestro contempla, ainda, duas tarefas – comunicação de resultados e *feedback* à prestação da equipa. Quanto ao primeiro, na abertura da loja, o Maestro comunica o objetivo da loja para o dia e vai atualizando as vendas realizadas de duas em duas horas. No dia seguinte, na reunião da manhã, antes da abertura da loja, os resultados do dia anterior são comunicados à equipa. Quanto ao *feedback*, devido à sua experiência, o Maestro tem liberdade para gerir esta tarefa. Contudo, é aconselhado que seja feito tanto a cada vendedor como a toda a equipa e de modo presencial. Note-se que para além da resolução dos problemas discutidos e das tarefas definidas, o Maestro deve ser alguém dinâmico e em constante comunicação com a equipa pelo que deve sempre ajudar os vendedores enquanto estes estão a atender, dando-lhes dicas, nomeadamente a nível de *cross-selling*, campanhas e particularidades técnicas de determinados produtos.

Relativamente a esta função, o principal objetivo a atingir é o aumento da taxa de conversão. Ao ter uma melhor organização da equipa de vendas em loja os vendedores passam a conseguir atender um maior número de clientes. Para além da taxa de conversão, será, também, possível aumentar o valor da venda média uma vez que os vendedores são constantemente incentivados para realizar *cross-selling*.

No que diz respeito às ferramentas necessárias do Maestro, estas são muito semelhantes às do *Joker*: o rádio para estar em permanente contacto com qualquer colaborador da loja, o *tablet* para se ir mantendo atualizado relativamente aos resultados da loja e para registo de observações e a grelha de *coaching* presente no *tablet* a servir de auxílio.

Ao contrário do *Joker*, o Maestro deve estar presente, especialmente, em horas de maior fluxo. Esta afirmação deve-se ao facto da equipa ser mais suscetível a desorganizar-se quando existem mais clientes em loja e quando estão em permanente atividade, dando azo a muita confusão nestas alturas.

4.2 Objetivos de Venda dos Vendedores

A importância deste tema assenta, essencialmente, na gestão da motivação dos vendedores. Consequentemente, quanto mais motivados, mais focados nas vendas estão, o que acaba por ajudar na concretização do objetivo – aumento da venda média e do número de artigos por talão. Ao longo das sessões desta temática, a equipa do projeto teve como objetivo, colmatar as lacunas e eliminar os problemas existentes do processo utilizado nas lojas “S-Tail”. Como tal,

tendo a normalização, o suporte de dados científicos, a regularidade no acompanhamento e a automatização dos processos em mente, foram desenhadas as soluções descritas nesta secção.

4.2.1 Definição do Objetivo

No que diz respeito aos objetivos de vendas dos vendedores, para uma automatizada definição dos mesmos foi criado um ficheiro Excel. Como tal, foram definidos os *outputs*⁵ pretendidos e, consequentemente os *inputs*⁶ necessários (ver Figura 27).

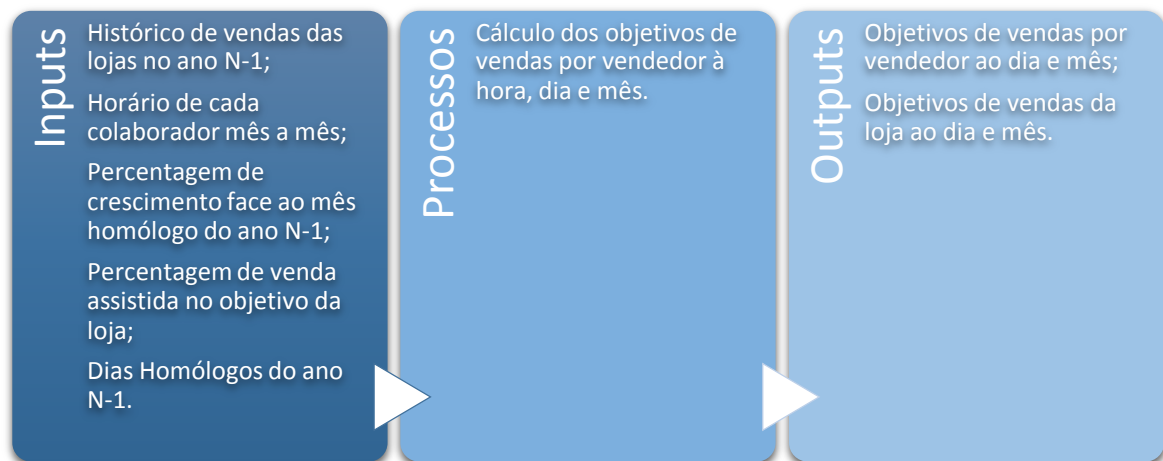


Figura 27 – *Inputs*, *Processos* e *Outputs* da Definição de Objetivos

Inputs e Outputs

A equipa do projeto definiu que o que se pretendia obter no final deste projeto, seria uma ferramenta que permitisse saber o objetivo diário e mensal de cada colaborador e de cada loja. Assim sendo, tornou-se necessário levantar a informação que permitiria alcançar o resultado pretendido: histórico de vendas das lojas no ano anterior, horário de todos os colaboradores, percentagem de crescimento de cada mês face ao mês homólogo do ano anterior, percentagem de venda assistida no objetivo de cada loja e os dias homólogos do ano anterior.

O histórico de vendas das lojas é crucial uma vez que nos dará uma estimativa do nível de vendas de cada mês do ano atual. Para além disso permite saber as vendas por dia e por hora, permitindo saber quais os dias e a que horas se vende mais (Anexos D e E). É necessário ter conhecimento do horário de todos os colaboradores uma vez que só se poderá atribuir um objetivo ao vendedor caso este esteja a vender. É possível obter estes horários através da extração dos mesmos de um *software* utilizado pelas lojas. A estimativa de crescimento de cada mês face ao mês homólogo do ano anterior permite atualizar o valor objetivo de cada loja e é definido pela direção de vendas “S-Tail”. O peso da venda assistida no valor realizado de cada loja é importante para determinar qual o valor de vendas atribuído aos vendedores e é definido pelo gerente de cada loja. Por fim, é necessário definir quais os dias homólogos do ano anterior para motivos de comparação fiável. Esta temática não deve ser uma variável estática uma vez que existem feriados fixos – feriado num determinado dia do mês – e feriados móveis – feriado num determinado dia da semana.

⁵ Informação de saída de um sistema.

⁶ Informação de entrada num sistema.

Processos

Finalmente, no que diz respeito aos processos, recorreu-se à programação e à consequente criação de macros⁷ priorizando a automatização do ficheiro e diminuindo o máximo possível o número de passos a efetuar por parte do utilizador. Assim sendo, este ficheiro contempla os seguintes principais separadores:

- Colaboradores;
- Objetivos Vendas Mês;
- Resumo Mês;
- Relatório Diário;
- Relatório Semanal;
- Relatório Mensal;
- Dia X.

Analisando com mais detalhe os conteúdos dos separadores, na página Colaboradores (Anexo A) estão presentes os nomes dos colaboradores “S-Tail” e as suas funções. A definição destas funções tem o intuito de atribuir diferentes pesos na atribuição dos objetivos, sendo que o peso será maior quanto mais tempo o colaborador estiver a vender. As funções contempladas no ficheiro são as seguintes:

- Aprovisionamento;
- Caixa;
- Chefia de Aprovisionamento;
- Chefia de Vendas;
- Vendedor.

Tendo em conta o tempo dedicado à venda, os aprovisionadores e os caixas não têm sequer peso uma vez que, por norma, não vendem. Considerou-se que as chefias de aprovisionamento normalmente estariam a vender durante um quarto do seu tempo – peso 1 – e que as chefias de vendas ocupariam metade do seu horário na função vendas – peso 2. Por último, os vendedores possuem um maior peso visto que supostamente deveriam vender durante todo o seu horário – peso 4.

No separador Objetivos Vendas Mês são calculados os objetivos de cada hora de cada dia de cada loja, assim como o objetivo mensal. O cálculo do objetivo diário consiste na atribuição de uma percentagem de crescimento ao valor do mês homólogo do ano anterior e tem em conta a estimativa da percentagem de vendas realizadas pelos vendedores:

$$TVD = TVDH \times (1+PC) \times PVA \quad (4.1)$$

Onde:

TVD é o total de vendas do dia
 TVDH é o total de vendas no dia homólogo do ano anterior
 PC é a percentagem de crescimento
 PVA é a percentagem de venda assistida

O cálculo do objetivo horário consiste na ponderação que cada hora teve num determinado dia da semana de cada mês do ano anterior:

$$VH_{xyz} = PVH_{xyz} \times TVD \quad (4.2)$$

Onde:

VH_{xyz} é o valor de vendas da hora x no dia da semana y no mês z
 PVH_{xyz} é a percentagem de vendas da hora x no dia da semana y no mês z do ano anterior
 TVD é o total de vendas do dia

⁷ Conjunto de instruções programadas reproduzíveis na mesma sequência a qualquer altura.

O separador Resumo do Mês (Anexo B) consiste na compilação de todos os dados e indicadores relativos a todos os colaboradores em todos os dias do mês. A informação existente na página é a seguinte:

- Vendas realizadas – somatório de vendas realizadas ao longo do dia;
- Objetivo – objetivo definido pelo ficheiro para o dia;
- Número de artigos por cliente – número de artigos vendidos / número de clientes atendidos;
- Desvio relativo ao objetivo – percentagem realizada do objetivo;
- Venda média – vendas realizadas / número de clientes;
- PVP⁸ médio – vendas realizadas / número de artigos;
- Número de clientes – número de clientes atendidos no dia.

No que diz respeito aos relatórios, estes pretendem mostrar uma imagem resumida do período transato (diário – dia anterior; semanal – semana anterior; mensal – mês anterior) contendo, principalmente, informação relativa ao desvio do objetivo do período anterior e o objetivo do período que advirá de cada colaborador, assim como o PVP médio, a venda média, o número de artigos por cliente e a percentagem de venda assistida.

Por último, existe o separador Dia X (Anexo C), sendo que X diz respeito ao dia em questão, pelo que existe um separador para cada dia do mês. Esta página é a única na qual o utilizador deve inserir dados, sendo esses: o número de clientes atendidos, o número de artigos vendidos e o valor de vendas realizado de cada colaborador. Para além dos dados inseridos, o utilizador tem acesso ao horário de todos os colaboradores do dia, podendo fazer alterações em caso de imprevistos. É neste separador que se tem uma boa perceção do processo de cálculo do objetivo de cada vendedor, o qual tem em conta o objetivo definido para determinada hora, o número de vendedores nessa hora e a função de cada colaborador nessa hora:

$$OVH_{xw} = (OVH_x / PV_x) \times PV_{xw} \quad (4.3)$$

Onde:

OVH_{xw} é o objetivo de vendas do colaborador w na hora x
 OVH_x é o objetivo de vendas da hora x
 PV_x é o total de pesos das funções dos colaboradores a vender na hora x
 PV_{xw} é o peso da função do colaborador w na hora x

De modo a facilitar a introdução dos dados, sempre que um vendedor possui horário de trabalho para o dia em questão as células nas quais os seus valores devem ser introduzidos têm uma cor diferente. No final da inserção da informação, a gestão visual do ficheiro permite ao utilizador saber com facilidade se determinado colaborador atingiu o valor de vendas, o número de artigos por cliente e a venda média visados no ficheiro.

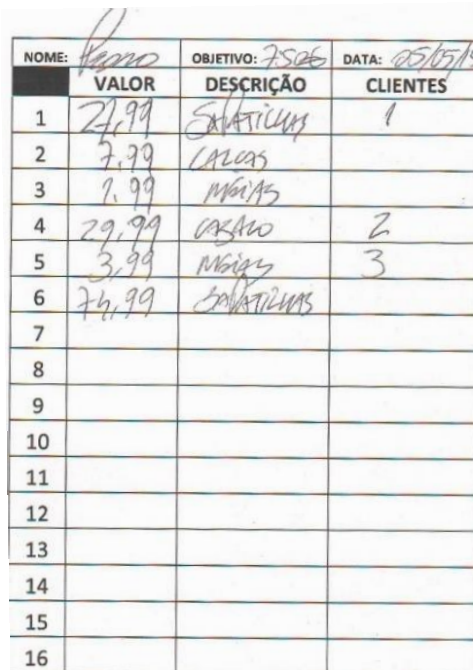
4.2.2 Registo das Vendas

Com o intuito de resolver os problemas do modo como os vendedores “S-Tail” registavam as suas vendas, a equipa do projeto focou-se, essencialmente na automatização do processo eliminando o erro humano e o trabalho extra tanto dos vendedores como por parte da chefia de vendas. Ao longo das sessões de desenho da solução foi realizado um extenso *benchmarking*⁹ relativamente ao assunto e foram, de facto, encontradas soluções que preenchem os requisitos

⁸ Preço de venda ao público.

⁹ Procura da melhor prática através da comparação das características entre dois sistemas.

da equipa. No entanto, devido à necessidade de um grande investimento, a equipa teve que arranjar uma alternativa. Como tal, após uma cuidada análise de todas as hipóteses possíveis, foi tomada a decisão de melhorar o processo atual através da definição e normalização da melhor prática. Uma vez que este registo surge como *input* do ficheiro desenvolvido foram considerados pequenos detalhes que ajudariam no processo de introdução de dados (ver Figura 28).



NOME: <i>João</i>		OBJETIVO: <i>750€</i>	DATA: <i>05/05/15</i>
	VALOR	DESCRIÇÃO	CLIENTES
1	<i>27,99</i>	<i>SALATIMUS</i>	<i>1</i>
2	<i>7,99</i>	<i>CAZAS</i>	
3	<i>7,99</i>	<i>MIGAS</i>	
4	<i>29,99</i>	<i>CAZAS</i>	<i>2</i>
5	<i>3,99</i>	<i>MIGAS</i>	<i>3</i>
6	<i>74,99</i>	<i>SALATIMUS</i>	
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

Figura 28 – Folha de registo de vendas “S-Tail”

Ao contrário da situação inicial, através deste projeto, a folha é igual para todas as lojas e utilizada do mesmo modo. Cada vendedor possui um pequeno caderno composto por várias folhas. De manhã, na abertura da loja, cada um coloca o seu nome, o objetivo para o dia (proveniente do ficheiro Excel) e a data. Ao longo do dia, à medida que concretiza vendas, anota o valor do artigo que vendeu juntamente com uma descrição básica e a numeração do cliente atendido nesse dia. Note-se que foi colocada uma coluna no canto esquerdo de modo a possibilitar uma contagem simples do número de artigos.

Através desta solução, é possível guardar evidência das vendas realizadas, promover concorrência entre os colaboradores e entre as lojas devido à uniformização da folha e perder menos tempo no registo e na introdução dos dados no computador derivado da existência de uma norma para o processo. Por último, esta solução visa habituar os colaboradores a registarem apenas a informação com valor acrescentado para o processo.

Finalmente, é de notar que esta solução é vantajosa face a um sistema que automatizasse o processo por 2 motivos: é uma forma de registo independente de desenvolvimentos complexos e não apresenta custos inportáveis.

4.2.3 Feedback

Por último, o ficheiro perderia muita da sua utilidade se a sua aplicação não fosse complementada com *coaching* e *feedback*. Através destas ferramentas os vendedores passam a ter um acompanhamento regular, individual e personalizado. Com este hábito, os vendedores passam a ter uma melhor perceção das suas falhas, fraquezas e do que precisam de fazer para corrigir os seus erros.

De modo a suportar o *feedback* foram desenvolvidos 3 relatórios no ficheiro – Relatório Diário, Semanal e Mensal. Ao longo das sessões de desenvolvimento da solução a equipa do projeto definiu os requisitos de cada relatório primando por 2 características – utilidade da informação e gestão visual.

Foi estabelecido que o relatório diário deve, essencialmente, suportar o colaborador que comandar a reunião matinal antecedente à abertura da loja “S-Tail” com o intuito de alertar a equipa e eventuais membros caso os seus objetivos não sejam cumpridos ou de enaltecer boas prestações realizadas no dia anterior. Na reunião, devem, também, ser comunicados os objetivos delineados para o dia atual. Como tal, é possível observar na Figura 29, a folha do relatório diário desenhada com uma divisão em 3 grupos:

- Resumo diário da loja;
- Resultados e objetivos individuais diários;
- Resultados individuais acumulados.

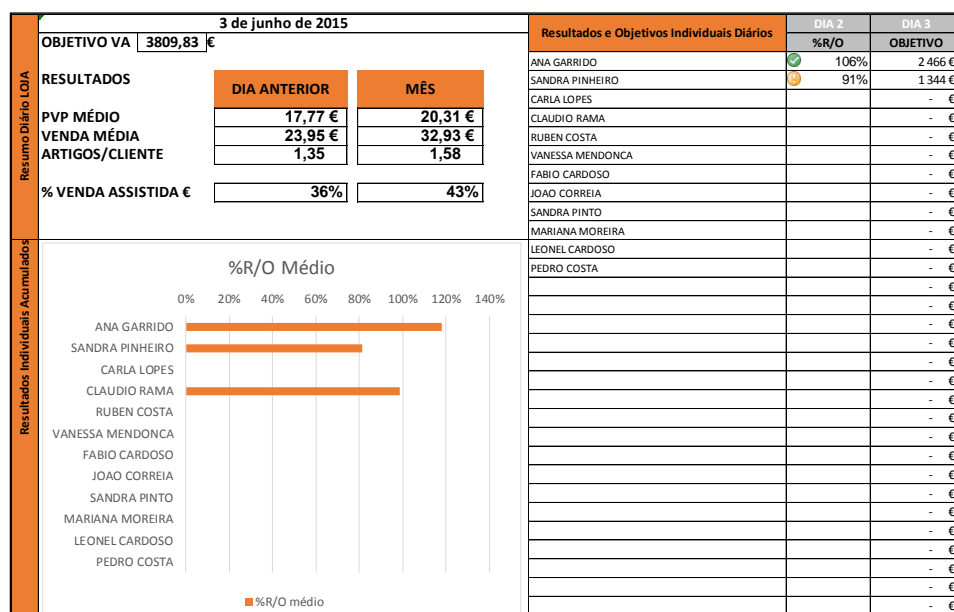


Figura 29 – Relatório Diário

O primeiro grupo possui informação geral respeitante à loja – o objetivo para o dia atual, os resultados do dia anterior (PVP médio, venda média, o número de artigos por cliente e a percentagem de venda assistida) e os resultados acumulados ao longo do mês atual. O segmento dos resultados e objetivos individuais diários consiste na informação da percentagem de concretização do objetivo do dia anterior e o objetivo do dia atual. Por último, a parte dos resultados individuais acumulados corresponde a um gráfico que mostra a percentagem de concretização média ao longo do mês para cada colaborador, transmitindo o desempenho de cada um face ao seu objetivo.

Na elaboração do relatório tomou-se em conta a gestão visual do mesmo, sendo que, consoante se tenha um valor superior, próximo ou inferior ao objetivo, o ficheiro dá a indicação de um símbolo verde, amarelo ou vermelho, respetivamente.

No que diz respeito ao relatório semanal, este foi desenhado com o propósito de suportar o gerente de loja no *feedback* individual a cada colaborador a ser realizado caso o gerente acredite haver necessidade. Tal como o relatório diário, o semanal está dividido em 3 secções (ver Figura 30). Em primeiro lugar, possui um resumo semanal da loja no qual está presente a informação semanal e acumulada ao mês da loja. Noutro segmento, de modo mais detalhado, está disposta a informação de cada colaborador – percentagem de concretização do objetivo da semana, PVP médio, venda média e número de artigos por cliente. Por último, existe uma última secção que contém um gráfico com a percentagem de concretização do objetivo na semana transata. Assim

sendo, com este relatório, é possível ter uma análise mais detalhada acerca de cada pessoa e fazer uma sessão de *coaching* mais focada nos indicadores com pior prestação de cada um.

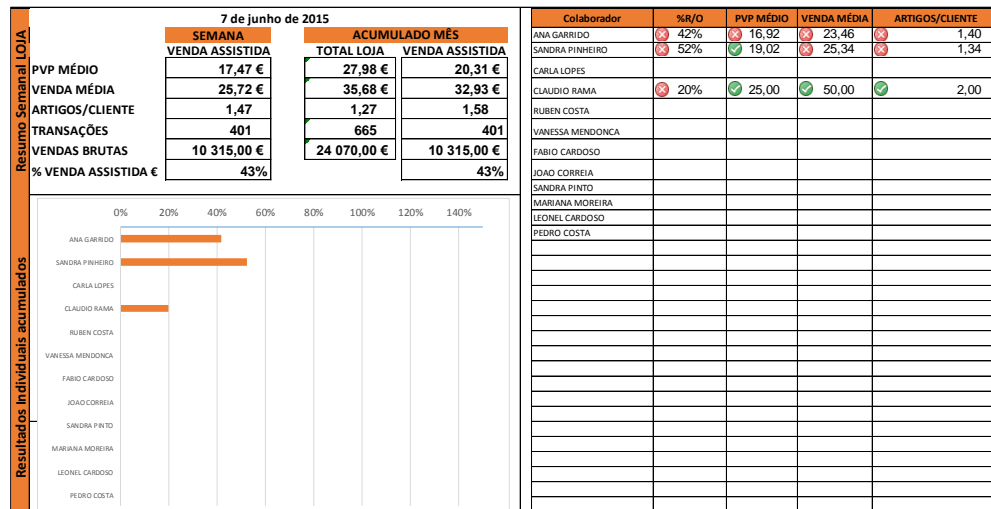


Figura 30 – Relatório Semanal

Para concluir, o relatório mensal é utilizado, principalmente, por 2 motivos: verificação do cumprimento dos objetivos da loja e definição de ações de melhoria por parte de cada colaborador de modo a melhorar os seus indicadores de desempenho.

Relativamente ao primeiro ponto, uma vez que são estabelecidos objetivos mensalmente e todos os colaboradores trabalham orientados por essas metas, é necessário verificar o seu cumprimento no final do mês. Quanto ao segundo ponto, foi definido um campo no relatório destinado ao estabelecimento de compromissos. Estes compromissos consistem em ações de melhoria por parte de cada colaborador visando um melhor desempenho da sua parte. De modo a cumprir este ponto, deve ser realizada uma sessão de *feedback* com cada colaborador. Nesta sessão são analisados o caso em questão, as causas do mesmo e definidas as contra medidas a desenvolver pelo vendedor.

Tal como é possível observar na Figura 31, o relatório está dividido em 3 partes – resumo mensal, resultados individuais e compromissos.

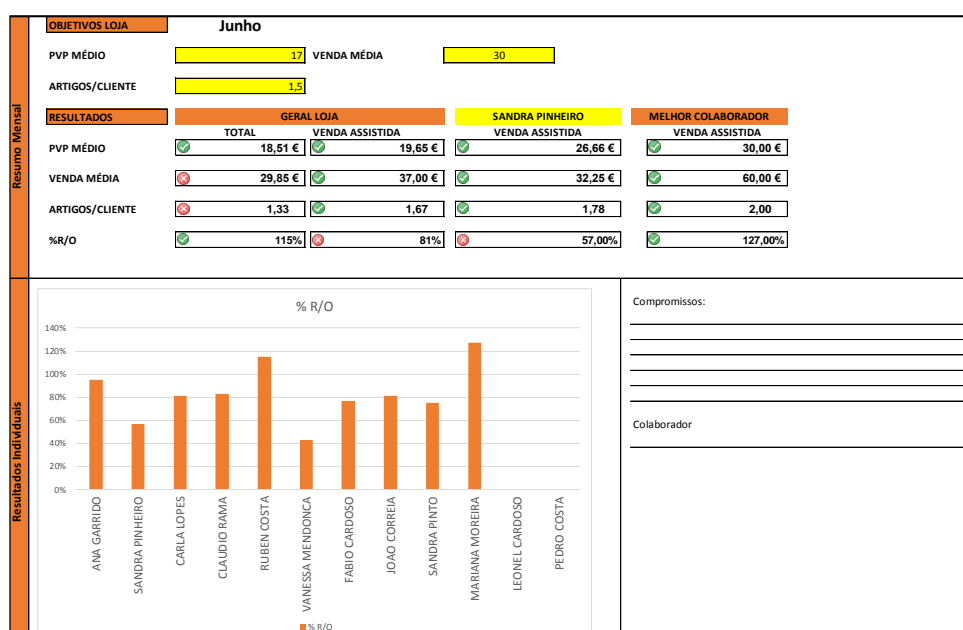


Figura 31 – Relatório Mensal

A primeira é direcionada à primeira função do relatório visto que possui os valores dos resultados do mês transato. A segunda parte é direcionada à comparação de desempenho entre os vários colaboradores sendo possível a comparação dos valores mensais de cada um com os valores máximos atingidos na equipa. Finalmente, a 3ª secção é utilizada para o apontamento das ações de melhoria de cada colaborador a serem definidas em conjunto com o gerente de loja. A equipa do projeto decidiu atribuir a nomenclatura de “compromissos” às ações de melhoria por acreditar que os colaboradores se sentem mais motivados a cumpri-las.

4.3 Desafios

No decorrer da implementação das várias soluções, tal como havia sido previsto, houve 3 dificuldades que sobressaíram: implementação das soluções em todas as lojas, resistência à mudança por parte dos colaboradores e limitação do número de vendedores. Nesta secção são apresentados o contexto em que surgiram e o modo como esses desafios foram superados.

De modo a desmultiplicar as soluções para todas as lojas foi definido o modelo sumariado na Figura 32.

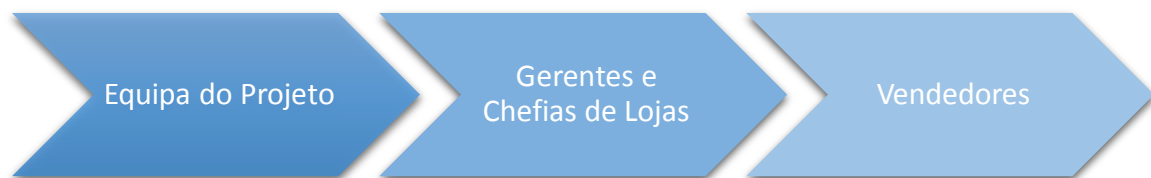


Figura 32 – Modelo de Desmultiplicação das Soluções

Primeiramente, tanto na solução da gestão das equipas como na definição dos objetivos dos vendedores, foram marcadas sessões de formação com os gerentes e as chefias das lojas. Estas sessões eram compostas por um número máximo de 15 elementos por sessão e consistiam em providenciar as lojas com os materiais de apoio necessários à implementação das soluções, em esclarecer todo o tipo de questões existentes e em demonstrar o funcionamento das próprias soluções em loja.

Depois de formados os gerentes e as chefias de cada loja, estes estavam encarregados de formar os seus vendedores. Posteriormente, foram realizadas sessões de acompanhamento de todas as lojas de modo a verificar se os vendedores entendiam as soluções e se as mesmas eram implementadas corretamente.

Ainda no âmbito de formação, a equipa do projeto desenvolveu várias OPL's¹⁰ (Anexo F) de modo a promover os seguintes pontos:

- Uniformização dos processos;
- Facilidade de aprendizagem;
- Esclarecimento de dúvidas;
- Minimização de erros.

Estas OPL's revelaram-se fundamentais particularmente na solução da ferramenta de definição de objetivos uma vez que nem todos os colaboradores possuíam o mesmo nível de conhecimento informático.

¹⁰ Uma OPL – *One Point Lesson* – é uma ferramenta utilizada para instruir os colaboradores através de frases curtas e utilização de várias imagens devendo ser simples e compreendida por alguém desconhecedor do assunto.

Finalmente, para complementar as formações e as OPL's, os elementos da equipa do projeto mostraram-se sempre disponíveis para todos os colaboradores da "S-Tail" de modo resolver qualquer tipo de problema relacionado com as soluções. É de notar que ao longo do projeto foram implementadas algumas melhorias provenientes de sugestões dos vendedores de várias lojas. Apesar do manifesto interesse por parte dos vendedores através das propostas de melhoria providenciadas, foi um desafio gerir a satisfação de todos os colaboradores e tornar o ficheiro o mais *user friendly*¹¹ possível.

Ainda que tenha sido desenvolvido um modelo que se revelou eficaz no que diz respeito à rápida implementação e compreensão das soluções por parte das lojas, o caminho para o sucesso não foi fácil de percorrer. Isto porque, na maioria dos estabelecimentos, houve casos de resistência à mudança. Para além dos problemas derivados da alteração dos hábitos e rotinas dos colaboradores surgiu a necessidade de lhes provar que com menos um colaborador alocado à venda direta, tanto a loja como os vendedores conseguiriam obter melhores resultados.

Nas sessões de formação tanto os gerentes como as chefias desconfiavam da viabilidade da solução. Contudo, sempre lhes foi dito que seria um teste e que caso não resultasse poderiam voltar a fazer o seu trabalho como era realizado inicialmente. Adicionalmente, foram transmitidos os resultados obtidos dos testes nas lojas piloto, os quais acabaram por conferir uma maior confiança nas soluções.

Posteriormente, no final da primeira semana de implementação tanto os colaboradores como as chefias mostraram-se rendidos às soluções pelos seguintes motivos: *feedback* positivo dos clientes; perceção dos motivos da não compra dos clientes; melhor alocação dos vendedores às áreas da loja; maior foco e melhor postura dos vendedores; total disponibilidade para o cliente.

Em primeiro lugar, o *feedback* positivo por parte dos clientes deve-se ao facto de estes se sentirem mais confortáveis para questionar os vendedores relativamente às especificidades dos produtos. Adicionalmente, os colaboradores das lojas verificaram que com as novas funções de loja os clientes passaram a ter um maior comprometimento com os vendedores uma vez que passaram a despedir-se e a justificar quando não levavam nada.

A perceção dos motivos da não compra dos clientes foi um fator que agradou, especialmente aos vendedores, na medida em que passaram a ter evidência de algo que sempre desconfiaram sendo possível atuar com certeza nos seus pontos fracos.

Adicionalmente, a melhor alocação dos vendedores às áreas da loja possibilitou uma melhoria da organização da equipa de vendas principalmente nas horas de maior fluxo. Inicialmente, nestes momentos, os vendedores estavam constantemente apressados tanto a vender como a repor artigos em rutura ou a ajudar na caixa.

Por último, através de uma dinâmica organizada da equipa de vendas, os vendedores passaram a ter uma disponibilidade total para os clientes. Aliando esta disponibilidade a conselhos de alguém mais experiente foi possível constatar uma intensificação no foco nas vendas assim como uma melhor postura por parte dos vendedores aquando do atendimento aos clientes.

Eventualmente, resultados semelhantes foram sendo obtidos em todas as lojas do país e não houve melhor argumento do que ver para crer.

¹¹ Fácil de utilizar ou compreender.

4.4 Síntese

Tendo em conta os problemas identificados na situação inicial, a equipa do projeto ao longo das sessões de trabalho procurou dar resposta a essas dificuldades no âmbito do foco da equipa de vendas. Assim sendo, foram desenhadas e implementadas soluções a nível da organização da equipa de vendas e da definição dos objetivos de venda dos vendedores.

Procurando uma melhor gestão da equipa de vendas, foram criadas 2 novas funções – *Joker* e *Maestro*. A primeira consiste num vendedor que nas horas de menor fluxo se encarrega de duas tarefas: Atendimento *IN* e *OUT*. No atendimento à entrada o vendedor deve perceber a necessidade do cliente, mostrar-lhe que será atendido o quanto antes, que ele próprio pode ser útil e que está há disposição a qualquer momento. No atendimento à saída o vendedor aborda os clientes que saem sem ter comprado qualquer artigo, procurando saber a sua opinião relativamente à sua experiência em loja e procurando resolver certos problemas que terão ocorrido, sempre com o intuito de “recuperar” a venda desse cliente. Sucintamente, esta função visa contribuir para um atendimento mais rápido, personalizado e focado nas necessidades dos clientes em loja.

A função de *Maestro* consiste na existência de alguém com experiência em loja, nos períodos de maior fluxo, assumindo o papel de líder. Para além de ajudar e aconselhar os vendedores no atendimento dos clientes, este líder deve perceber e resolver todo o tipo de problemas existentes em loja, nomeadamente, reposição de artigos, diminuição das filas de espera, existência de clientes por atender e falta de etiquetas ou de limpeza. Esta função tem o intuito de maximizar o tempo de venda dos vendedores através da eliminação de tarefas de retaguarda, aumentar a percentagem de clientes atendidos, intensificar o foco nas vendas e melhorar a qualidade do atendimento dos clientes através da formação dos vendedores.

O modo como as lojas “S-Tail” definiam os objetivos dos seus vendedores revelava várias falhas. Como tal, foi desenvolvido um ficheiro Excel que calcula os objetivos de cada colaborador para cada dia de um mês tendo em conta o histórico da loja, a percentagem de crescimento de determinado mês, a percentagem de venda assistida, o número de horas de trabalho de cada dia, o peso de cada hora em cada dia da semana de cada mês no objetivo do dia e a sua função. Na elaboração do ficheiro procurou-se priorizar a sua automatização, gestão visual e facilidade de utilização.

Tendo os objetivos definidos surge a necessidade de verificar se os mesmos são cumpridos através dos valores realizados no dia-a-dia pelos vendedores. Inicialmente, o registo desses valores não tinha qualquer norma, originando perda de informação e informação desnecessária, o que levava a uma perda de tempo por parte dos vendedores e da chefia de vendas e à perturbação do foco dos vendedores por estarem preocupados com outras tarefas que não as vendas. Através da normalização de uma folha e da criação de uma norma de registo a informação obtida passou a ser igual de loja para loja, diminuiu-se o tempo de anotação e introdução dos dados em sistema, evitou-se informação desnecessária e diminuiu-se a probabilidade de perda de informação.

Por último, uma vez que já é possível uma comparação entre os objetivos e os valores realizados, é necessário dar a conhecer aos colaboradores o seu desempenho. Contrariamente à situação inicial, a solução defende a regularidade de acompanhamento complementada com sessões de *coaching*. Com o intuito de assistir o *feedback* foram criados relatórios com a periodicidade diária, semanal e mensal. O primeiro é utilizado nas reuniões matinais de modo a perceber o desempenho do dia anterior e a dar orientação para o dia atual. O segundo é utilizado principalmente para identificar casos preocupantes de colaboradores que tenham tido uma má prestação na semana transada. Por último, o relatório mensal é utilizado para medir o desempenho da própria loja e definir ações de melhoria no trabalho dos colaboradores.

Em suma, as soluções definidas visam o aumento do tempo despendido a vender pelos vendedores, o aumento da satisfação dos clientes, a intensificação da motivação dos colaboradores e a melhoria da qualidade de atendimento.

5 Resultados Obtidos

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos provenientes da implementação das soluções propostas. Assim sendo, os principais indicadores de desempenho a analisar nesta secção são a percentagem de venda assistida, os motivos de saída de clientes sem compras, o tempo de venda dos vendedores e a taxa de conversão dos vendedores. Na análise de cada indicador será analisada a contribuição de cada solução desenhada para os resultados obtidos.

5.1 Venda Assistida

De modo a melhorar a percentagem de venda assistida no resultado da loja é necessário que haja mais clientes assistidos que comprem do que não assistidos. Como tal, é necessário aumentar o número de clientes atendidos e, para tal, os vendedores devem passar mais tempo na loja a atender um maior número de clientes. Tal como se pode observar através da Figura 33, constata-se que de uma situação inicial de 36% de venda assistida, as lojas “S-Tail” passaram para um valor de 44%, mais 4% que o objetivo, ou seja, as vendas realizadas pelos vendedores correspondem a quase metade das vendas realizadas pela loja, verificando-se uma maior importância e influência dos vendedores nos resultados das lojas.

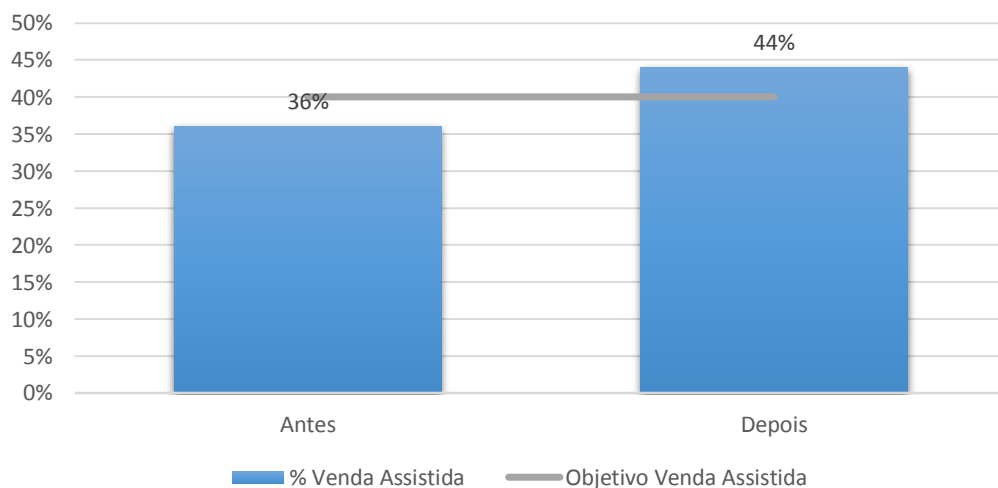


Figura 33 – Evolução da Percentagem da Venda Assistida

No que diz respeito a soluções, relativamente à organização da equipa, principalmente o Atendimento *IN* e o Maestro contribuíram para o aumento da venda assistida. O Atendimento *IN* pretende garantir que cada cliente que entre seja atendido em vez de passear pela loja e estar à espera que algum colaborador vá ter com ele. O Maestro contribuiu de 2 modos: os vendedores conseguiram passar mais tempo em loja a atender os clientes através da diminuição de outras

tarefas; e passaram a estar nas zonas da loja nas quais os clientes não tinham ninguém que os atendesse.

Por último, é necessário ter em conta que através de uma melhor definição dos objetivos de venda dos vendedores foi possível aumentar o foco e a motivação nas vendas o que acaba por influenciar, também, o crescimento da venda assistida – quanto mais motivado estiver um vendedor para vender, mais vontade terá para atender clientes.

5.2 Motivos de Saída dos Clientes

Desde o início, este projeto se focou na melhoria dos vendedores, como tal, o processo de atendimento é fulcral uma vez que é a ferramenta de trabalho que utilizam no dia-a-dia. Assim sendo, revelou-se necessário entender se o *feedback* por parte dos clientes que saíam sem compras melhorou no que diz respeito aos motivos. Através da informação sumariada na Figura 34, percebe-se uma clara diminuição de clientes sem compras devido a uma experiência de mau atendimento ou em caso de rutura do artigo em loja. É certo que existem outros motivos pelos quais os clientes saem, no entanto não estão diretamente enquadrados no âmbito deste projeto. Na situação inicial, havia cerca de 88 casos semanais de clientes que saíam por mau atendimento e 76 que saíam por o artigo que procuravam não estar presente em loja.

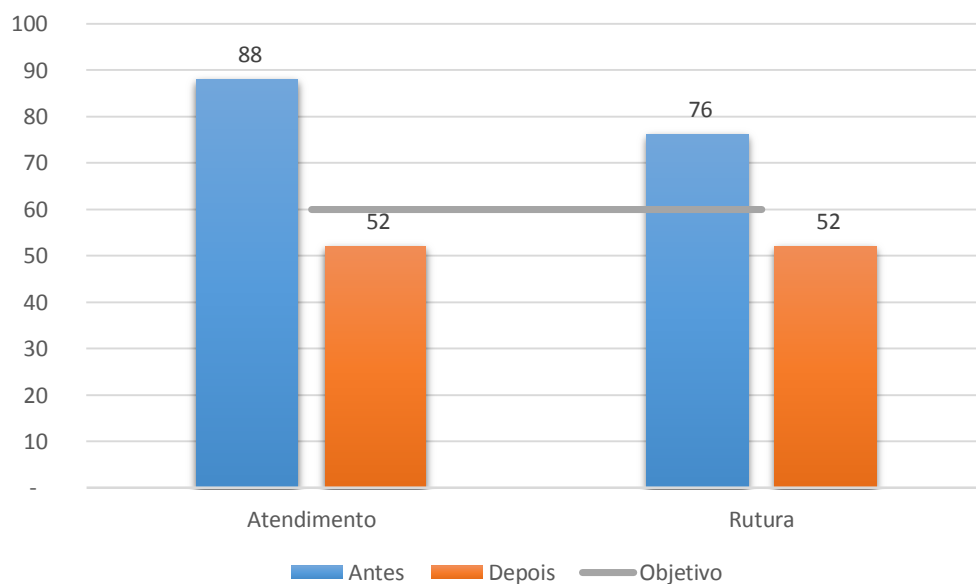


Figura 34 – Evolução dos Motivos de Saída dos Clientes

Posteriormente à implementação da solução do Maestro foi possível obter uma clara redução de 41% dos casos de mau atendimento e 32% dos casos de rutura. Isto deve-se a uma melhor organização gerida pelo líder existente nas horas de maior afluência. Estando permanentemente atento a todos os aspetos da loja, é possível perceber as várias necessidades momentâneas, nomeadamente os casos de reposição, os quais são imediatamente resolvidos com o contacto do Maestro com os fornecedores. Com isto, o Maestro possibilita que os vendedores estejam focados na venda e permaneçam por mais tempo em loja para atender um maior número de clientes.

Para além do Maestro, outra solução que está diretamente relacionada com esta melhoria é o Atendimento *OUT*. É através desta função do *Joker* que, é possível entender os problemas que levam à saída dos clientes e tentar corrigir a situação recuperando a venda.

5.3 Tempo de Venda dos Vendedores

Tal como havia sido analisado no capítulo 3, os vendedores “S-Tail” inicialmente passavam cerca de 43% do seu tempo a vender. Com a introdução do papel de Maestro no dia-a-dia das lojas foi possível estender esse tempo superando o objetivo delineado (60%) em 3%, o que corresponde a um aumento de 47% levando a um total de cerca de 5 horas dedicadas à venda (ver Figura 35).

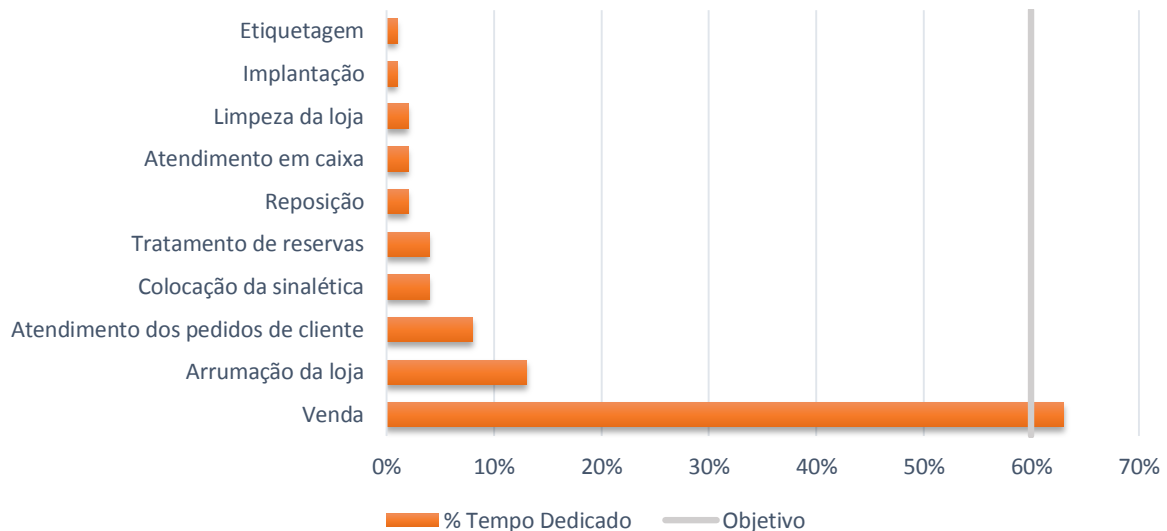


Figura 35 – Percentagem do tempo dedicado às tarefas – Pós-projeto

Este aumento de tempo de venda foi obtido através da diminuição do tempo dedicado a outras tarefas, em particular, da arrumação da loja, da reposição, da implantação, do atendimento em caixa e da etiquetagem. Todo o tempo dedicado a estas tarefas diminuiu devido a uma melhor organização da equipa de vendas em loja proveniente do líder no cargo de Maestro.

5.4 Taxa de Conversão dos Vendedores

Por último, relativamente à taxa de conversão dos vendedores, este indicador depende, principalmente de 2 fatores – qualidade do atendimento e recetividade do cliente. Assim sendo, o aumento de uma taxa de conversão de 26% para 37% deveu-se ao Maestro e ao Atendimento *IN* realizado pelo *Joker* (ver Figura 36).

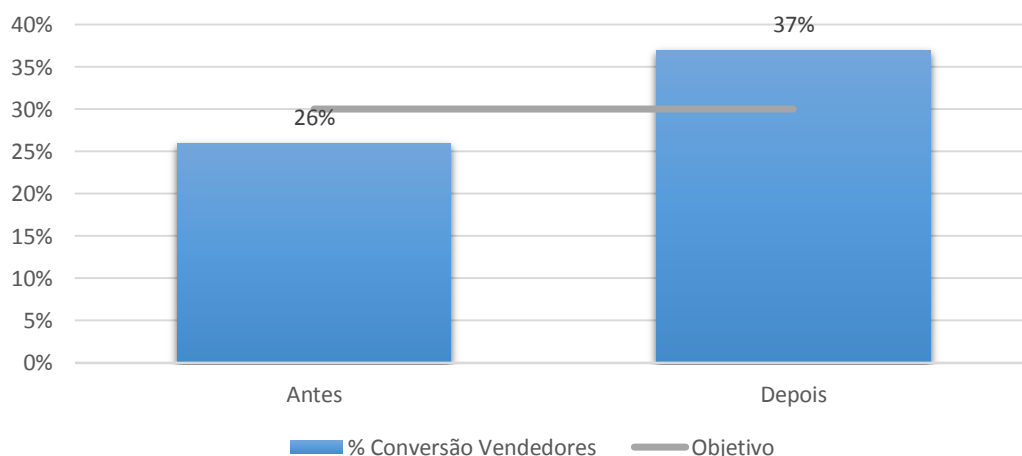


Figura 36 – Evolução da Taxa de Conversão dos Vendedores

No Atendimento *IN*, o rápido encaminhamento do cliente para um vendedor que o possa atender é fulcral na medida em que o cliente fica muito mais recetivo a comprar do que se estivesse a passear pela loja sem ser abordado por qualquer vendedor. Para além disso, quanto maior a espera do cliente, menor a probabilidade de comprar.

O Maestro tem, também, impacto na rapidez de atendimento do cliente, no entanto tem um grande contributo na qualidade uma vez que existe um constante contacto entre o Maestro e os vendedores. Este contacto possibilita que os vendedores recebam algumas sugestões e conselhos por parte de alguém mais experiente no momento do atendimento e um acompanhamento regular e *feedback* individual. No suporte a este *feedback*, está presente o ficheiro Excel desenhado para a definição dos objetivos dos vendedores, o qual contém relatórios com os resultados de cada colaborador e da loja em detalhe com periodicidade diário, semanal e mensal.

5.5 Venda Média

O objetivo principal do projeto IOS é o aumento da venda média/*ticket* em 5%. Tendo estes valores em conta e considerando que cada loja, em média, inicialmente vendia cerca de 287 talões por dia com uma venda média de 21,24 €, ao final de um mês, cada loja teria um benefício de cerca de 9 143,82 €. No entanto, tal como é perceptível através da Tabela 3, ao final de 5 meses desde o início do projeto, a venda média das lojas “S-Tail” aumentou 5,34 %.

Tabela 3 – Resultado Venda Média

Situação	Nº Tickets/Dia/Loja	Venda Média Inicial	Venda Média Final	Diferença	Ganho/Mês/Loja
Objetivo	287	21,24 €	22,30 €	5,00%	9 143,82 €
Real	315	21,24 €	22,37 €	5,34%	10 718,34 €

Para além do aumento da venda média foi, também, possível verificar um aumento do número médio de clientes diários para 315, o que leva um benefício estimado por mês em cada loja de 10 718,34 €. Estes valores finais foram obtidos a partir da média de todas as lojas num período de 4 semanas aquando da implementação das soluções, pelo que há medida que as soluções vão ganhando maturidade, o potencial retorno financeiro das lojas aumentará.

É importante referir que o projeto contribuiu para este aumento através da melhoria da qualidade de atendimento e da promoção do *cross-selling* tanto no Atendimento *IN* como no período de Maestro. Com estas soluções o cliente mostrou-se mais recetivo a ouvir as sugestões dos vendedores e estes conseguiram ir mais ao encontro das necessidades dos clientes. Para além deste projeto, é de realçar que houve importantes contributos através dos restantes projetos relacionados com a melhoria da abordagem ao cliente – formação dos vendedores, *cross-selling* e conhecimento dos processos e serviços – para a obtenção deste resultado de venda média.

5.6 Síntese

A implementação das soluções propostas trouxe claros benefícios a nível dos indicadores de desempenho – venda assistida, diminuição de saída dos clientes sem compras, tempo de venda dos vendedores e da sua taxa de conversão – e quanto ao objetivo primordial do projeto – aumento da venda média/*ticket*. Para além dos benefícios quantitativos, foi, também, analisada a vertente qualitativa que cada uma das soluções trouxe aos colaboradores da loja.

A função de *Joker* foi muito bem recebida por parte de todas as lojas. Apesar de alguns estabelecimentos possuírem limitações a nível de vendedores, especialmente nas horas de

menor fluxo, foi reconhecida a utilidade de tal papel em loja. Os vendedores ficaram com a sensação que a solução acabou por criar um maior comprometimento dos clientes visto que passaram a despedir-se e a justificar quando não levam nada da loja. Para além disso, os clientes mostraram-se muito agradados com as alterações e sentiram-se mais à vontade para questionar os vendedores e tomar decisões de compras. Por último, acima de tudo, a função foi crucial para entender os motivos pelos quais os clientes saem sem compras, o que permitiu que ao longo das semanas fossem definidas ações de melhoria para solucionar os problemas encontrados.

O Maestro foi a solução preferida da maior parte dos colaboradores da loja. Depois da fase de testes todos os vendedores queriam experimentar desempenhar a função devido à dinâmica e esforço exigidos e por ser algo diferente da sua rotina. Para além do maior foco na venda durante as horas de maior fluxo, passou a haver uma melhor alocação dos vendedores a zonas da loja. Por existir alguém acima dos vendedores constantemente a observar tudo o que se passa em loja acabou por ser criada uma pressão implícita, acabando os colaboradores por melhorar a sua postura nas horas de maior fluxo de clientes. Outro benefício que o Maestro trouxe à equipa de vendedores foi a possibilidade de passarem mais tempo a vender, o que lhes permitiu ter uma total disponibilidade para o atendimento dos clientes. Ao manter os vendedores em loja passou a ser necessário um constante contacto com a equipa de aprovisionamento de modo a evitar ruturas, o que acabou por diminuir o número de clientes que saíam devido a ruturas em loja. Por último, este papel revelou-se crucial devido ao acompanhamento regular prestado à equipa de vendas. Com esta particularidade, os vendedores passaram a ter *feedback* regular – no dia-a-dia – e pontual – na altura das vendas – o que contribuiu para uma melhor qualidade de atendimento e, consequentemente para um aumento da venda assistida, da taxa de conversão e diminuição da saída do número de clientes sem compras devido a mau atendimento.

No que diz respeito à melhor definição dos objetivos de venda por vendedor, principalmente o gerente de loja e as chefias de vendas mostraram-se agradados com a solução. Isto porque deixaram de perder tempo todos os dias antes da abertura de loja a verificar quem iria trabalhar no dia em questão e a estimar o objetivo de cada um. Com a automatização do processo através de um ficheiro Excel apenas precisam de perder tempo no processo caso haja imprevistos no horário de vendas dos colaboradores. Com esta solução, os vendedores passaram a entender os valores dos seus objetivos e as chefias passaram a conseguir justificar esses valores. No processo de registo da venda os vendedores passaram a saber o que registar e onde registar diminuindo as pontuais confusões, as eventuais perdas de informação e o tempo gasto no registo. Por último, graças aos relatórios provenientes do ficheiro Excel, é possível dar suporte no *feedback* aos colaboradores devido a uma análise mais detalhada sendo possível identificar os pontos a ser melhorados de cada vendedor.

6 Conclusão

A parceria entre o Kaizen Institute e a “S-Tail” nasceu da necessidade de aumentar as vendas nas lojas “S-Tail”. Através de uma fase de planeamento a equipa do Kaizen Institute elaborou um VSP no qual está presente um planeamento de várias oportunidades de melhoria identificadas a nível dos processos de retaguarda de loja, do atendimento ao cliente, da formação dos vendedores e da organização da equipa de vendas.

Estes temas foram divididos em 2 áreas: os 4 primeiros na área de aumento da disponibilidade da equipa de vendas e dos produtos; os 4 últimos na área de melhoria da abordagem e assistência ao cliente e ajustamento da equipa ao fluxo de entradas em loja. O âmbito deste projeto vai de encontro à 2ª área focando-se na gestão das equipas. Devido à complexidade e à dimensão do tema revelou-se necessário dividir o tema em 2 subprojectos – Objetivo de Vendas por Vendedor e Gestor de Força de Vendas. O primeiro tem como foco uma melhor definição dos objetivos de vendas dos vendedores, otimizar o processo de registo das vendas e suportar o acompanhamento regular dos vendedores. O segundo tem como objetivo melhorar a organização da equipa de vendas reduzindo processos que não acrescentam qualquer valor e melhorando a qualidade de atendimento dos vendedores.

Inicialmente foi realizado um trabalho de pesquisa no que diz respeito aos fatores críticos para este projeto. Em primeiro lugar estudou-se a área da empresa cliente – retalho especializado e analisou-se a importância da existência de uma equipa de vendas nas lojas. Seguidamente foram exploradas as melhores práticas na organização de equipas, nomeadamente a nível da gestão visual, normalização e melhoria de processos e resolução de problemas. Por último, uma vez que uma equipa de vendas é composta por seres humanos foi crucial estudar os vários modelos de motivação existentes, a importância do *coaching* e *feedback* e o melhor modo de medir o desempenho das pessoas.

Verificou-se, desde logo, a necessidade deste projeto através da análise da situação inicial das lojas “S-Tail”. Através deste estudo foi possível distinguir e quantificar alguns grandes problemas existentes nas lojas. Em primeiro lugar, destacou-se o tempo dedicado à venda por parte dos colaboradores, o qual correspondia a 42% – 3 horas e 36 minutos – de 8 horas diárias. Seguidamente, constatou-se que a cada 100 clientes atendidos apenas 26 compravam, o que corresponde a uma taxa de conversão dos vendedores de 26%. Adicionalmente, verificou-se que as vendas dos vendedores totalizavam um total de apenas 36% das vendas em loja. Por último, analisando os motivos pelos quais os clientes não compravam, concluiu-se que as ruturas dos artigos em loja correspondiam a cerca de 23% dos casos.

Aliado a estes problemas, havia um baixo foco nas vendas e uma falta de acompanhamento regular dos vendedores.

De modo a resolver todos estes problemas nas lojas “S-Tail”, foi criada uma equipa do projeto composta por elementos de diferentes funções da “S-Tail” e por elementos do Kaizen Institute. Foi planeada uma duração de 20 semanas para o projeto divididas em 4 fases: desenho de solução, testes piloto, implementação e auditorias e seguimento.

Depois da análise da situação inicial e tendo as melhores práticas em mente foram propostas as seguintes soluções: criação de duas novas funções em loja – *Joker* e *Maestro*; automatização do processo de definição dos objetivos de venda dos vendedores; simplificação e normalização do processo de registo de vendas; definição de um acompanhamento regular dos vendedores.

A função *Joker* possui duas fases – Atendimento *IN* e *OUT* – e tem o propósito de atender as necessidades do cliente o mais rápido possível e diminuir o número de casos de clientes que saem sem comprar. Para diminuir este número é elaborado um relatório aquando da saída do cliente com os motivos do abandono possibilitando, assim, uma posterior análise e identificação das oportunidades de melhoria de modo a evitar que os clientes saiam por o motivo considerado. Para além de registar o motivo da insatisfação do cliente, o *Joker* tenta corrigir a falha atendendo o cliente e “recuperando” a venda.

A carência de alguém que organizasse a equipa de vendas nas horas de maior afluência levou a que a equipa do projeto criasse a função *Maestro*. Este papel deve ser ocupado por alguém experiente nas vendas visto que deverá conseguir aconselhar e ajudar os vendedores durante o atendimento a clientes. Deve ser alguém dinâmico uma vez que tem de estar atento a todos os detalhes e problemas que poderão eventualmente ocorrer e em permanente contacto tanto com os vendedores como com a equipa de aprovisionamento de modo a evitar ruturas de artigos da loja.

Através da automatização da definição dos objetivos dos vendedores os gerentes e as chefias passaram a perder menos tempo no processo e os objetivos passaram a ter alguma base científica em vez da base tácita utilizada anteriormente. Com isto passou a ser possível justificar os objetivos, tornando o sistema mais justo, levando a uma maior motivação e foco nas vendas dos vendedores.

Ao simplificar e normalizar o registo das vendas, os colaboradores passaram a gastar menos tempo no registo das suas vendas e na introdução desses dados no ficheiro Excel. Para além disso deixou de haver lapsos de informação e confusão no processo uma vez que se definiram os procedimentos.

Finalmente, através do ficheiro Excel é possível obter relatórios de suporte para o acompanhamento dos vendedores possibilitando uma análise detalhada e focada em melhorar os aspetos mais débeis de cada vendedor. Deste modo é possível estar atento às preocupações dos colaboradores assim como melhorar a qualidade do seu atendimento.

Ao longo da fase de implementação foi necessário superar os seguintes desafios: implementação das soluções desenhadas em todas as lojas do país; resistência à mudança por parte dos colaboradores; limitação do número de vendedores.

Primeiramente, de modo a implementar rapidamente as soluções em todas as lojas foram realizadas sessões de formação com os gerentes e chefias de vendas de cada loja. Nestas sessões foram providenciados os materiais de apoio e as ferramentas necessárias à implementação das soluções assim como esclarecidas quaisquer tipo de questões. Posteriormente, tanto os gerentes como as chefias ficaram encarregues de formar os colaboradores da sua loja. Por forma a garantir a compreensão e boa execução das soluções por parte dos colaboradores de todas as lojas foram realizadas sessões de acompanhamento. Adicionalmente, de modo a uniformizar os processos e a evitar erros por parte de todos os colaboradores foram construídas várias OPL's.

Tanto no decorrer das sessões de formação como nas de acompanhamento, surgiram vários casos de resistência à mudança. Os colaboradores mostravam-se desagradados com a alteração das suas rotinas e não percecionavam qualquer utilidade nas soluções desenvolvidas. Para além disso, devido ao tipo de soluções criadas, houve necessidade de provar que com menos um colaborador alocado à venda direta tanto a loja como os vendedores obteriam melhores resultados. Eventualmente, os colaboradores punham as soluções em prática com o intuito de as testar. No final da primeira semana de teste tanto as chefias como os colaboradores acabavam

por acreditar nas novas práticas devido ao *feedback* positivo dos clientes, à melhoria da organização da equipa nos momentos de maior fluxo de clientes e à criação de uma dinâmica promotora de um maior foco nas vendas e no atendimento ao cliente.

Por fim, à custa de algum esforço, dedicação e paciência, foi possível convencer os colaboradores de todas as lojas dos benefícios que as soluções desenhadas trariam tanto à loja como a eles próprios. No final, foi necessário ver para crer.

Após a implementação das soluções propostas foi possível observar melhorias em todos os indicadores de desempenho: aumento de 22 % na venda assistida; diminuição de 42% dos casos de mau atendimento e 32% dos casos de rutura que provocavam a saída dos clientes sem comprar; aumento de 47% do tempo de venda dos vendedores; aumento de 42% da taxa de conversão dos vendedores. Para além dos indicadores de desempenho, o objetivo do projeto IOS consistia no aumento de 5% da venda média/*ticket*, o qual foi superado em 0,34%. A nível de retorno financeiro, este aumento da venda média conjugado com um aumento de 9,76% do número de vendas traduz-se num benefício de 10 718,34 € por loja por mês.

Tendo em conta que a duração do projeto foi 20 semanas e que os resultados apresentados das soluções desenvolvidas foram obtidos no primeiro mês da sua implementação, a equipa do projeto acredita que há medida que as soluções vão atingindo maturidade, melhores resultados serão alcançados.

Para a continuação do sucesso do projeto é necessário esforço e dedicação por parte dos gerentes, das chefias e dos vendedores “S-Tail”. Os vendedores devem continuar a seguir as normas definidas, a cumprir a função de *Joker* e a ouvir os conselhos das chefias. As chefias devem explorar ao máximo e tirar partido de todo o potencial que o papel de Maestro pode oferecer à loja e não devem esquecer o acompanhamento aos vendedores visto que é sempre possível melhorar o atendimento e é crucial manter a sua motivação bem alta. Por último, os gerentes devem ser capazes de continuar a seguir e a promover as soluções dentro das suas lojas, acompanhando o desempenho da mesma através dos relatórios diários, semanais e mensais.

No que diz respeito a contribuições, este projeto desenvolveu soluções para problemas comuns no mundo do retalho especializado: gestão da motivação dos vendedores, melhoria na qualidade de atendimento e melhor organização das equipas de vendas. Comprovou-se que com uma definição de objetivos baseada em princípios científicos e com um acompanhamento regular dos colaboradores é possível garantir que estes estão satisfeitos a nível profissional e motivados a cumprir a sua tarefa e a vender mais. Corroborou-se, ainda, a teoria de que através desse acompanhamento regular juntamente com sessões de *coaching* e *feedback* individuais suportadas por relatórios com informações detalhadas de cada vendedor, é possível melhorar a qualidade de atendimento ao cliente, tornando este mais recetivo às sugestões e conselhos dos vendedores. Por último, através da inserção de um líder, de alguém experiente e dinâmico com uma visão de todos os detalhes da loja e dos colaboradores em qualquer momento é possível maximizar o tempo dos vendedores em loja para atender os clientes, minimizar as rupturas dos artigos estando em permanente contacto com a equipa de aprovisionamento e solucionar qualquer problema que ocorra nos momentos de maior fluxo em loja.

Referências

- Bilalis, N, G Scroubelos, A Antoniadis, D Emiris e D Koulouriotis. 2002. "Visual factory: Basic principles and the zoning approach". *International journal of production research* no. 40 (15):3575-3588.
- Clegg, Ben, Alberto Bayo-Moriones, Alejandro Bello-Pintado e Javier Merino-Díaz de Cerio. 2010. "5S use in manufacturing plants: contextual factors and impact on operating performance". *International Journal of Quality & Reliability Management* no. 27 (2):217-230.
- Dimancescu, Dan e Kemp Dwenger. 1996. *World-class new product development: benchmarking best practices of agile manufacturers*. Amacom.
- Doran, George T. 1981. "There's a SMART way to write management's goals and objectives". *Management review* no. 70 (11):35-36.
- Drucker, Peter Ferdinand. 2009. *Managing in a time of great change*. Harvard Business Press.
- Hirano, Hiroyuki. 1996. *5 pillars of the visual workplace*. Productivity press.
- Imai, Masaaki. 1997. *Gemba Kaizen, A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*. McGraw-Hill.
- Ishikawa, Kaoru e David J Lu. 1985. *What is total quality control?: the Japanese way*. Vol. 215: Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Jaworski, Bernard J e Ajay K Kohli. 1991. "Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction". *Journal of Marketing Research*:190-201.
- Kaizen Institute. 2015a. *Manual Kaizen Introduction*.
- . 2015b. *Manual KMS*.
- . 2015c. *Manual TSM*.
- Kaplan, Robert S e David P Norton. 1996. "Using the balanced scorecard as a strategic management system". *Harvard business review* no. 74 (1):75-85.
- Krogerus, Mikael e Roman Tschäppeler. 2012. *The Decision Book: 50 Models for Strategic Thinking*. WW Norton & Company.
- Levy, Michael, Barton A Weitz e Dhruv Grewal. 1998. *Retailing management*. Irwin/McGraw-Hill New York.
- Locke, Edwin A e Gary P Latham. 2002. "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey". *American psychologist* no. 57 (9):705.
- Maskell, Brian H. 1992. "Performance measures for world class manufacturing". *BPICS CONTROL* no. 18:39-39.
- Maslow, A. H. 1943. "A theory of human motivation". *Psychological Review* no. 50:370-396.
- Moen, Ronald D e Clifford L Norman. 2011. "Circling Back". *Quality control and applied statistics* no. 56 (3):265-266.
- O'Donnell, FJ e AHB Duffy. 2002. "Modelling design development performance". *International Journal of Operations & Production Management* no. 22 (11):1198-1221.
- Ogden, James R e Denise T Ogden. 2004. *Retailing: integrated retail management*. Recording for the Blind & Dyslexic.

- Ōno, Taiichi. 1988. *Toyota production system: beyond large-scale production*. Productivity press.
- Parry, G. C. e C. E. Turner. 2006. "Application of lean visual process management tools". *Production Planning & Control* no. 17 (1):77-86.
- Pojasek, Robert B. 2003. "Lean, Six Sigma, and the systems approach: management initiatives for process improvement". *Environmental Quality Management* no. 13 (2):85-92.
- Porter, Lyman W e Edward E Lawler. 1968. "Managerial attitudes and performance".
- Soman, Dilip e N Sara. 2010. *Managing customer value: one stage at a time*. World Scientific.
- Teixeira, S. 2005. *Gestão das organizações*. McGraw-Hill, Interamericana de España.
- Whitmore, John. 1992. *Coaching for Performance: GROWing human potential and purpose - The principles and practice of coaching and leadership*. Nicholas Brealey Publishing.
- Womack, James P, Daniel T Jones e Daniel Roos. 2008. *The machine that changed the world*. Simon and Schuster.
- Zentes, Joachim, Dirk Morschett e Hanna Schramm-Klein. 2007. *Strategic retail management*. Springer.

ANEXO A: Folha de Colaboradores de um Mês

SIGLA	Nº COLAB.	NOME	FUNÇÃO
A	1	COLABORADOR 1	Chefia de Vendas
B	2	COLABORADOR 2	Chéfi de Aprovisionam
C	3	COLABORADOR 3	Aprovisionamento
D	4	COLABORADOR 4	Vendedor
E	5	COLABORADOR 5	Vendedor
F	6	COLABORADOR 6	Aprovisionamento
G	7	COLABORADOR 7	Caixa
H	8	COLABORADOR 8	Vendedor
I	9	COLABORADOR 9	Vendedor
J	10	COLABORADOR 10	Vendedor

ANEXO B: Folha de Objetivos de um Mês

Loja			
Ano	2015		
Mês	5		
Diá semana	Diá mês	2015	2014
Sex	1	01/05/15	01/05/14
Sáb	2	02/05/15	03/05/14
Dom	3	03/05/15	04/05/14
Seg	4	04/05/15	05/05/14
Ter	5	05/05/15	06/05/14
Qua	6	06/05/15	07/05/14
Qui	7	07/05/15	08/05/14
Sex	8	08/05/15	09/05/14
Sáb	9	09/05/15	10/05/14
Dom	10	10/05/15	11/05/14
Seg	11	11/05/15	12/05/14
Ter	12	12/05/15	13/05/14
Qua	13	13/05/15	14/05/14
Qui	14	14/05/15	15/05/14
Sex	15	15/05/15	16/05/14
Sáb	16	16/05/15	17/05/14
Dom	17	17/05/15	18/05/14
Seg	18	18/05/15	19/05/14
Ter	19	19/05/15	20/05/14
Qua	20	20/05/15	21/05/14
Qui	21	21/05/15	22/05/14
Sex	22	22/05/15	23/05/14
Sáb	23	23/05/15	24/05/14
Dom	24	24/05/15	25/05/14
Seg	25	25/05/15	26/05/14
Ter	26	26/05/15	27/05/14
Qua	27	27/05/15	28/05/14
Qui	28	28/05/15	29/05/14
Sex	29	29/05/15	30/05/14
Sáb	30	30/05/15	31/05/14
Dom	31	31/05/15	01/06/14

OBJECTIVO VENDAS 2015 (com IVA)																						
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	TOTAL (f IVA)							
€ -	€ 250	€ 276	€ 320	€ 214	€ 455	€ 551	€ 714	€ 446	€ 475	€ 558	€ 689	€ 524	€ 849	€ 376	6 696							
€ -	€ 239	€ 636	€ 577	€ 273	€ 414	€ 848	€ 942	€ 965	€ 736	€ 721	€ 634	€ 346	€ 323	€ 119	7 772							
€ -	€ 267	€ 350	€ 278	€ 274	€ 387	€ 532	€ 399	€ 571	€ 753	€ 422	€ 562	€ 522	€ 530	€ 182	6 028							
€ -	€ 90	€ 176	€ 180	€ 173	€ 197	€ 277	€ 329	€ 353	€ 423	€ 256	€ 253	€ 196	€ 343	€ 182	3 429							
€ -	€ 91	€ 226	€ 193	€ 145	€ 159	€ 255	€ 278	€ 309	€ 252	€ 251	€ 171	€ 200	€ 243	€ 201	2 985							
€ -	€ 77	€ 124	€ 82	€ 110	€ 157	€ 161	€ 167	€ 191	€ 209	€ 204	€ 228	€ 253	€ 245	€ 274	2 482							
€ -	€ 130	€ 229	€ 179	€ 154	€ 300	€ 273	€ 401	€ 250	€ 207	€ 346	€ 326	€ 242	€ 457	€ 153	3 647							
€ -	€ 179	€ 198	€ 229	€ 153	€ 326	€ 394	€ 512	€ 319	€ 340	€ 400	€ 494	€ 375	€ 608	€ 289	4 797							
€ -	€ 200	€ 532	€ 483	€ 229	€ 346	€ 710	€ 788	€ 807	€ 616	€ 603	€ 530	€ 289	€ 270	€ 99	6 502							
€ -	€ 395	€ 518	€ 412	€ 405	€ 573	€ 787	€ 591	€ 846	€ 1 114	€ 625	€ 832	€ 773	€ 785	€ 289	8 925							
€ -	€ 106	€ 206	€ 211	€ 203	€ 231	€ 325	€ 386	€ 413	€ 466	€ 300	€ 297	€ 230	€ 402	€ 214	4 020							
€ -	€ 94	€ 244	€ 200	€ 150	€ 164	€ 263	€ 288	€ 319	€ 261	€ 259	€ 177	€ 207	€ 251	€ 206	3 085							
€ -	€ 118	€ 188	€ 124	€ 168	€ 229	€ 245	€ 254	€ 290	€ 319	€ 311	€ 347	€ 396	€ 373	€ 417	3 782							
€ -	€ 109	€ 192	€ 150	€ 129	€ 251	€ 229	€ 335	€ 210	€ 173	€ 290	€ 272	€ 202	€ 382	€ 128	3 052							
€ -	€ 149	€ 165	€ 191	€ 127	€ 271	€ 329	€ 426	€ 266	€ 283	€ 333	€ 411	€ 313	€ 507	€ 224	3 995							
€ -	€ 198	€ 528	€ 479	€ 227	€ 343	€ 704	€ 781	€ 801	€ 611	€ 598	€ 526	€ 287	€ 288	€ 98	6 449							
€ -	€ 229	€ 300	€ 239	€ 235	€ 332	€ 457	€ 343	€ 491	€ 646	€ 363	€ 483	€ 448	€ 455	€ 156	5 177							
€ -	€ 96	€ 188	€ 192	€ 185	€ 211	€ 297	€ 352	€ 377	€ 453	€ 274	€ 271	€ 210	€ 366	€ 195	3 668							
€ -	€ 95	€ 248	€ 203	€ 152	€ 167	€ 267	€ 292	€ 324	€ 265	€ 264	€ 180	€ 210	€ 255	€ 212	3 134							
€ -	€ 98	€ 156	€ 103	€ 139	€ 198	€ 203	€ 211	€ 241	€ 264	€ 258	€ 288	€ 320	€ 309	€ 346	3 134							
€ -	€ 100	€ 177	€ 138	€ 119	€ 232	€ 211	€ 309	€ 193	€ 160	€ 267	€ 251	€ 187	€ 353	€ 309	2 815							
€ -	€ 155	€ 171	€ 198	€ 132	€ 282	€ 341	€ 442	€ 276	€ 294	€ 346	€ 427	€ 325	€ 526	€ 233	4 148							
€ -	€ 151	€ 402	€ 365	€ 173	€ 282	€ 536	€ 595	€ 610	€ 466	€ 456	€ 401	€ 219	€ 204	€ 75	5 805							
€ -	€ 257	€ 337	€ 268	€ 264	€ 373	€ 512	€ 384	€ 550	€ 725	€ 407	€ 541	€ 503	€ 511	€ 175	5 914							
€ -	€ 77	€ 150	€ 153	€ 148	€ 168	€ 237	€ 281	€ 301	€ 381	€ 218	€ 216	€ 168	€ 292	€ 155	2 924							
€ -	€ 71	€ 186	€ 152	€ 114	€ 125	€ 200	€ 219	€ 243	€ 199	€ 197	€ 135	€ 157	€ 191	€ 158	2 348							
€ -	€ 88	€ 141	€ 93	€ 126	€ 179	€ 194	€ 190	€ 217	€ 239	€ 233	€ 260	€ 289	€ 279	€ 312	2 831							
€ -	€ 123	€ 218	€ 170	€ 146	€ 285	€ 259	€ 381	€ 238	€ 196	€ 329	€ 309	€ 230	€ 434	€ 145	3 463							
€ -	€ 199	€ 220	€ 255	€ 170	€ 382	€ 438	€ 568	€ 355	€ 378	€ 444	€ 549	€ 417	€ 676	€ 299	5 331							
€ -	€ 226	€ 602	€ 546	€ 259	€ 392	€ 803	€ 891	€ 913	€ 697	€ 682	€ 600	€ 327	€ 306	€ 112	7 353							
€ -	€ 314	€ 411	€ 327	€ 322	€ 455	€ 624	€ 469	€ 671	€ 884	€ 496	€ 660	€ 613	€ 623	€ 214	141 774							

Crescimento	5%
Venda Assistida	40%

ANEXO C: Folha de Objetivos dos Colaboradores de um Dia

Dia: 07/05/2015

Hora	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	COLABORADOR 4	Objetivo	Objetivo/pessoa
09:00 - 10:00				3	€ -	€ -
10:00 - 11:00				3	€ 129,87	€ 43,29
11:00 - 12:00				3	€ 229,47	€ 76,49
12:00 - 13:00				3	€ 178,90	€ 59,63
13:00 - 14:00					€ 154,10	
14:00 - 15:00	3	2		3	€ 300,43	€ 37,55
15:00 - 16:00	3	2		3	€ 273,10	€ 34,14
16:00 - 17:00	3	2		3	€ 400,85	€ 50,11
17:00 - 18:00		2		3	€ 250,43	€ 50,09
18:00 - 19:00	3	2			€ 206,75	€ 41,35
19:00 - 20:00	3				€ 345,93	€ 115,31
20:00 - 21:00	3	2			€ 325,57	€ 65,11
21:00 - 22:00	3	2			€ 241,76	€ 48,35
22:00 - 23:00	3	2			€ 456,83	€ 91,37
23:00 - 24:00	3				€ 153,16	€ 51,05

Loja

Objetivo (€)	€ 8 732,60	1 603,02 €	836,13 €	- €
Nº Clientes	428	38	29	
Nº Artigos	518	49	40	
Vendas (€)	9 110,02 €	1 114,78 €	915,00 €	
Artigos/cliente	1,21	1,29	1,38	
Desvio obj	104%	70%	109%	
Venda Média	21,29 €	29,34 €	31,55 €	
PVP médio	17,59 €	22,75 €	22,88 €	

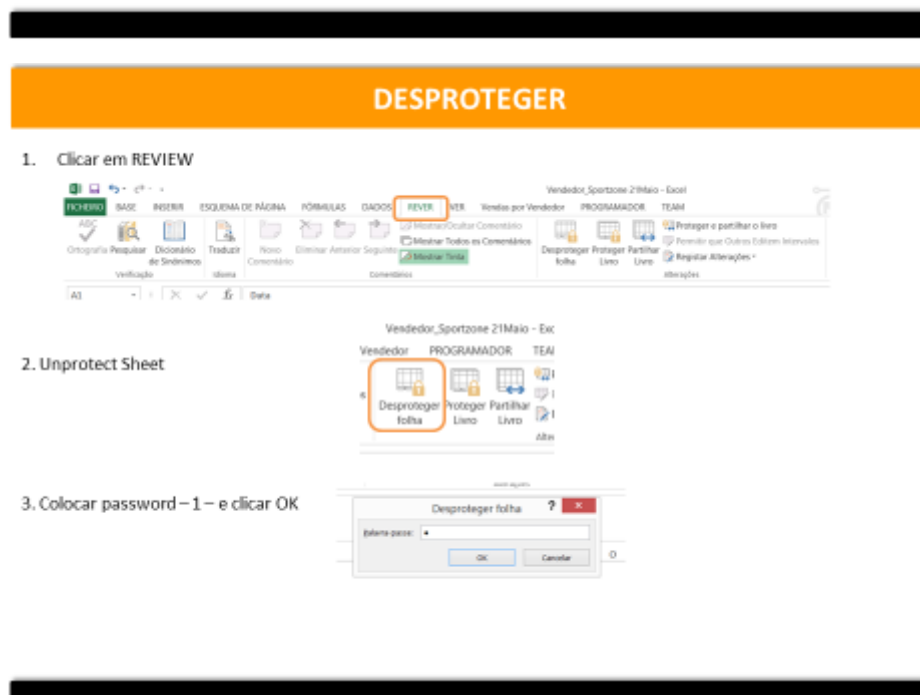
ANEXO D: Folha de Dados Históricos de Vendas por Hora

LOJA		Vendas por Hora															
Sum of Vendas Brutas		Rótulos de Coluna															
Mês e Dia Semana		9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
10Dom		0%	4%	6%	7%	4%	6%	11%	15%	16%	10%	8%	6%	4%	3%	1%	
10Qua		0%	4%	6%	4%	8%	5%	6%	10%	10%	8%	11%	6%	10%	8%	3%	
10Qui		0%	3%	6%	4%	4%	6%	8%	18%	7%	10%	9%	5%	8%	8%	4%	
10Sáb		0%	6%	8%	8%	5%	5%	8%	12%	8%	7%	6%	4%	7%	7%	7%	
10Seg		0%	5%	8%	4%	5%	5%	8%	12%	9%	11%	9%	6%	9%	4%	5%	
10Sex		0%	4%	5%	6%	3%	5%	8%	11%	7%	8%	7%	9%	12%	9%	5%	
10Ter		0%	5%	6%	5%	9%	9%	7%	12%	5%	7%	4%	4%	10%	6%	10%	
11Dom		0%	3%	7%	8%	5%	6%	13%	12%	13%	10%	9%	5%	5%	3%	2%	
11Qua		0%	5%	7%	5%	4%	8%	10%	11%	10%	9%	9%	7%	7%	5%	3%	
11Qui		0%	4%	6%	5%	6%	6%	13%	9%	8%	10%	12%	4%	7%	7%	4%	
11Sáb		0%	3%	7%	7%	5%	5%	8%	11%	10%	11%	8%	6%	7%	6%	4%	
11Seg		0%	4%	6%	4%	6%	7%	9%	11%	6%	11%	11%	9%	7%	8%	3%	
11Sex		0%	3%	7%	4%	6%	5%	8%	8%	8%	7%	10%	8%	6%	11%	9%	
11Ter		0%	5%	6%	6%	4%	6%	11%	10%	9%	11%	11%	7%	6%	6%	3%	
12Dom		0%	3%	8%	8%	6%	7%	10%	14%	12%	9%	7%	5%	4%	4%	2%	
12Qua		0%	6%	9%	10%	8%	9%	11%	10%	10%	7%	5%	4%	5%	5%	2%	
12Qui		0%	3%	7%	6%	5%	8%	8%	9%	8%	9%	10%	7%	10%	9%	3%	
12Sáb		0%	4%	7%	7%	6%	5%	9%	11%	9%	10%	8%	6%	6%	6%	6%	

ANEXO E: Folha de Dados Históricos de Vendas por Dia por Mês

LOJA	
Vendas por Dia por Mês	
Rótulos de Linha	Sum of net sale
ABR-2014	7,80%
01/04/2014	2,14%
02/04/2014	1,99%
03/04/2014	1,96%
04/04/2014	2,39%
05/04/2014	5,03%
06/04/2014	4,41%
07/04/2014	2,47%
08/04/2014	3,12%
09/04/2014	2,95%
10/04/2014	2,45%
11/04/2014	2,92%
12/04/2014	5,10%
13/04/2014	4,52%
14/04/2014	3,56%
15/04/2014	3,87%
16/04/2014	2,93%
17/04/2014	3,77%
18/04/2014	6,32%
19/04/2014	5,81%
20/04/2014	2,01%
21/04/2014	4,92%
22/04/2014	2,03%
23/04/2014	1,93%
24/04/2014	2,10%
25/04/2014	4,57%
26/04/2014	4,30%
27/04/2014	3,57%
28/04/2014	1,95%
29/04/2014	1,83%
30/04/2014	3,08%

ANEXO F: Exemplo de OPL's



REGISTO VENDAS VENDEDOR

1. Todos os colaboradores devem ter um bloco de registo de vendas onde devem ser preenchidos ao longo do dia os dados das vendas efetuadas.
2. O início de cada dia deve começar com o preenchimento de uma folha em branco.
3. Na folha de registo serão preenchidos os seguintes dados de acordo com a sequência:

- A. Nome
- B. Objetivo do dia (A preencher após reunião diária)
- C. Data

Sempre que for efetuada uma venda preencher o campo valor com o respetivo valor do artigo, a descrição e marcar o número do cliente assistido na linha onde é registada a venda do primeiro artigo.

4. No final do dia introduzir os dados no ficheiro do dia respetivo

Nº Tickets	3
Nº artigos	6
Vendas (€)	146.94

Nº de Tickets= ler o último valor preenchido na coluna dos Clientes

Nº de Artigos= ler o valor da última linha preenchida com valor

Vendas (€) = somar o valor total em € (arredondado às unidades)

	A	B	C
	NOME	OBJETIVO	DATA
	VALOR	DESCRIÇÃO	CLIENTES
1	21.99	SOLATILUS	1
2	2.99	LAGOS	
3	2.99	MIGAS	
4	29.99	CRISOL	2
5	3.99	MIGAS	
6	74.99	SOLATILUS	
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

FUNÇÕES LOJA

SELA	Nº TICKETS	NOME	PESO
20	20	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
21	21	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
22	22	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
23	23	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
24	24	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
25	25	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
26	26	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
27	27	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
28	28	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
29	29	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
30	30	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1

- 1 – Apagar pesos que já estejam inseridos.

FILE	HOME	INSERT	PAGE LAYOUT	FORMULAS	DATA	REVIEW	VIEW
Gerar	Atualizar	Atualizar					
Novo	Dia	Colaborador					

- 2 – Atualizar colaboradores através do botão.

SELA	Nº TICKETS	NOME	PESO
20	20	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
21	21	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
22	22	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
23	23	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
24	24	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
25	25	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
26	26	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
27	27	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
28	28	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
29	29	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1
30	30	JOÃO ANTONIO SANTOS BARRETO	Peso 1

- 3 – Associar pesos aos colaboradores tendo em conta o tempo do seu horário em que estarão a vender.

Exemplo:

Dedicação total à venda – Peso 4

Ausente da placa de venda (impossibilitado de vender) – Peso 0